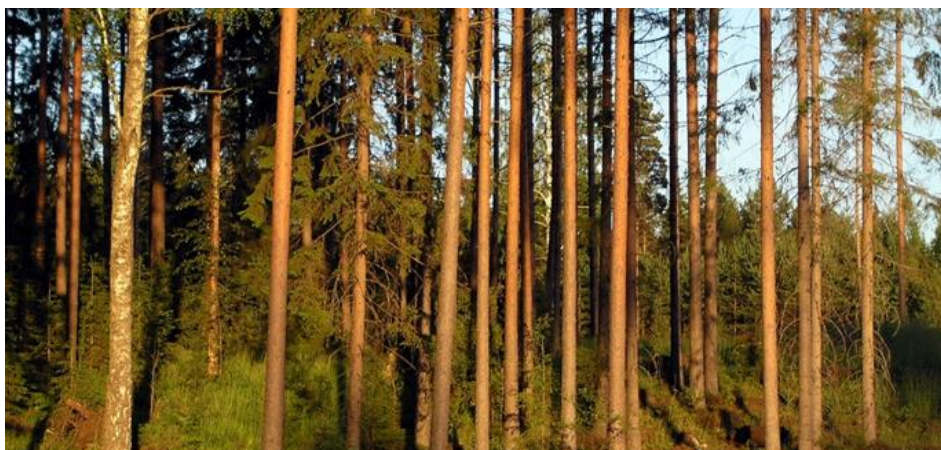


Susanna Kärjä

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN METSÄNHOITOYHDISTYS ROKUA-PALJAKASSA



Tradenomi

Kevät 2016



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä(t): Kärjä Susanna

Työn nimi: Työhyvinvoinnin kehittäminen Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakassa

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Asiasanat: työhyvinvointi, kehittäminen, työilmapiiri, esimiestyö, kyselytutkimus

Tämän opinnäytetyön tavoite oli parantaa kohdeyhteisön työhyvinvointia. Toimeksiantaja, Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakka on asiantuntijaorganisaatio, jonka tärkein voimavara on hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Tarkoituksena oli selvittää toimihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila ja tehdä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Teoreettinen viitekehys muodostuu työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Teoriaosuudessa käsitellään ensin työhyvinvoinnin osa-alueita, erilaisia näkökulmia työhyvinvointiin ja sen vaikutuksia. Sen jälkeen perehdytään työhyvinvoinnin kehittämiseen, sen vaiheisiin ja onnistumisen edellytyksiin.

Empiirinen osuus toteutettiin keväällä 2016 tapaustutkimuksena käyttäen menetelminä teema-haastattelua ja lomakekyselyä. Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Kyselyllä haluttiin saada selville toimihenkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia sekä parannusehdotuksia työhyvinvointiin liittyen. Kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki 9 toimihenkilöä, joista jokainen vastasi kyselyyn.

Saatujen vastausten perusteella tehtiin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Kehittämiskoh-teiksi valittiin konkreettisia ja kohtuullisen lyhyellä aikavälillä toteutettavia kohteita. Kyselyn yksityiskohtaiset tulokset ja kehittämissuunnitelma eivät ole julkisia.

Opinnäytetyö vastasi toimeksiantajan tavoitteita, kysely antoi arvokasta tietoa työhyvinvoinnista ja kehittämissuunnitelma toimii hyvänä lähtökohtana työhyvinvoinnin jatkuvalla kehittämiselle. Tehtyä kyselylomaketta voidaan käyttää myös tulevana vuosina ja sitä voitaisiin hyödyntää myös muissa vastaavissa organisaatioissa.

ABSTRACT

Author(s): Kärjä Susanna

Title of the Publication: Developing Well-being at Work in Forest Management Association Rokua-Paljakka

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: well-being at work, development, work atmosphere, leadership, survey

The objective of this thesis was to improve well-being of the target community. The client, Forest Management Association Rokua-Paljakka is an expert organisation whose most valuable resource is motivated personnel that feels well. The purpose was to discover what the present state of the work well-being was among the forestry experts and the office worker and compile a development plan.

Work well-being and its development are the theoretical framework of the thesis. The theoretical part presents first the sectors of work well-being, different perspectives to the work well-being and its effects. After that, the principals, process and prerequisites of success for developing well-being at work are covered.

The empirical part was implemented during spring 2016 as a case study. The methods used were theme interview and survey. The study was qualitative. The personnel's opinions, experiences and development suggestions concerning well-being at work were to be discovered by the survey. The target group of the survey consisted of all the nine expert workers of the organization. All of them responded.

A development plan for work well-being was written based on the results of the survey. The chosen development objects were concrete so that they could be executed in a reasonably short period of time. Detailed results of the survey and the development plan are not public.

This thesis met the requirements of the client: the survey produced valuable information and the development plan is a good starting point for constant development of well-being at work. The questionnaire can be used in the following years and it could be usable for other similar organisations as well.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI	3
2.1 Työhyvinvointi käsitteenä ja sen merkitys	3
2.2 Työhyvinvoinnin osatekijät.....	8
2.3 Työhyvinvoinnin portaat -malli	16
2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	18
3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	23
4 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUS	26
4.1 Tutkimusmenetelmät	26
4.2 Tutkimuksen toteutus	29
4.3 Tutkimuksen tulokset.....	34
5 KEHITTÄMISKOHTEIDEN VALINTA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	35
6 POHDINTA.....	40
LÄHTEET	44
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe. Tämän päivän työelämä on usein tietotyötä, joka vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Lisäksi työelämässä tapahtuu paljon muutoksia ja tehokkuusvaatimukset ovat kovat, nämä kaikki aiheuttavat työntekijöille kuormitusta. Yhteiskunnallisesti työntekijöiden ikääntyminen ja paine nostaa eläkeikää ovat lisänneet tarvetta kiinnittää huomiota työhyvinvointiin. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät saavat aikaan parasta tulosta ja jaksavat ja haluavat olla työelämässä pidempään.

Työhyvinvointi on laaja ja monitahoinen käsite, se sisältää fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilö itse, organisaatio ja työyhteisö kokonaisuutena ja näiden lisäksi vielä työn ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii onnistuakseen sekä työntekijän että työnantajan panosta ja sitoutumista. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi kannattaa tehdä selkeä aikataulutettu suunnitelma, jossa on määritelty vastuhenkilö ja seurannan ajankohta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakka, on asiantuntijaorganisaatio, jonka tärkein resurssi ovat osaavat ja työkykyiset työntekijät. Viime vuosina on tapahtunut suuria muutoksia sekä organisaation sisällä että ulkoisessa toimintaympäristössä. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi yhdistyksen hallinto on määrittänyt yhdeksi vuosien 2013 – 2016 strategiseksi painopisteeksi työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemisen. Työhyvinvointiin panostamalla pyritään turvaamaan ja edistämään työntekijöiden työkykyä, työmotivaatiota ja työssä jaksamista.

Opinnäytetyön tavoite oli kohdeorganisaation työhyvinvoinnin parantaminen. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Empiirisen osuuden tutkimusstrategia on tapaustutkimus ja lähestymistapa laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselytutkimusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli teemahaastattelun ja kyselyn avulla selvittää vakituisten toimihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila ja saatujen tulosten perusteella laatia työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Keskeinen kysymys oli, mitkä ovat tässä organisaatiossa työhyvinvointia kuormittavia ja mitkä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja millä toimenpiteillä kuormittavuutta voidaan vähentää ja hyvinvointia parantaa. Kysymyslomake laadittiin juuri tätä organisaatiota varten, jotta edellä mainittuihin kysymyksiin saataisiin vastaukset. Kyselyn perustana käytettiin työhyvinvoinnin teoriaa ja teemahaastattelussa toimihenkilön työstä ja kuormitustekijöistä saatua tietoa.

Kysely onnistui hyvin, vastaukset saatiin kaikilta toimihenkilöiltä. Saadut tulokset olivat yhteneväisiä teoratiedon kanssa. Yhteneväisyyttä löytyi myös valtakunnallisiin kaikkien alojen kyselyihin, etenkin kun huomioidaan toimihenkilötaso.

Kehittämissuunnitelmaan valittiin kyselyssä esiin nousseita konkreettisia ja kohdullisen lyhyellä aikataululla toteutettavissa olevia kehittämiskohteita. Kyselyn tulokset ja kehittämissuunnitelma ovat salaisia, joten niitä ei käsitellä tässä raportissa yksityiskohtaisesti.

2 TYÖHYVINVOINTI

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen käsite ja sitä voidaan lähestyä eri lähtökohdista ja näkökulmista. Tässä luvussa tarkastellaan laajaa työhyvinvoinnin käsitettä, sen osatekijöitä ja vaikutuksia sekä työhyvinvoinnin kehittämistä.

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä ja sen merkitys

Tyky, Tyhy, työsuojelu, kuntotestit, kehityskeskustelut – mitä tarkoittaa työhyvinvointi ja mitä se sisältää? Työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan tarkoittaa hyvin eri asioita. Eri toimijat määrittelevät sen eri tavoin. Lisäksi käsite on muuttanut muotoaan ajan kuluessa, sisältäen ensin lähinnä työsuojelun piiriin kuuluvia asioita, kuten fyysistä rasittavuutta ja työergonomiaa. Nykyisin sisältö on huomattavasti laajempi. Seuraavassa muutamia määritelmiä:

- Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö).
- Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009, 16.)
- Hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus, joka jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan. Työ on oleellinen osa elämää ja keskeinen hyvinvoinnin lähde. (Rauramo 2012, 10.)
- Työhyvinvointi on työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen - huomautus: ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. (Sanastokeskus 2005.)

- Työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Se on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa mielekkään työnteon. Työstä tulee silloin tuloksellista työnantajalle ja työniloa aiheuttavaa työntekijälle (Manka ym. 2007, 7.)

Työhyvinvointi nähdään tänä päivänä laajana kokonaisuutena, jonka merkittävyys on lisääntynyt työelämän kasvaneiden vaatimusten sekä työväestön ikääntymisen myötä. Pohjoismaisen ministerineuvoston selvityksessä todetaan, että kun läntisessä Euroopassa suhde työssäkäyvien ja eläkeläisten välillä on nyt yhden suhde viiteen, se tulee putoamaan seuraavan 30 vuoden aikana yhden suhteeksi kahteen. Tämä asettaa haasteen löytää keinoja, joilla tukea etenkin ikääntyvän työvoiman terveyttä, työmotivaatiota ja työkykyä. (Pahkin ym. 2008, 11.)

Työhyvinvointia voidaan lähestyä erilaisiin arvoihin pohjautuen. Yhtäältä ihminen ja ihmisen hyvinvointi voidaan nähdä itseisarvona tai toisaalta ihmistä pidetään organisaation tuloksenteon välineenä. Näiden näkökulmien onnistunut yhteen sovittaminen tekee työhyvinvoinnista organisaation merkittävän menestystekijän, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja joustavan toiminnan vaikeissakin tilanteissa. (Juuti 2010, 45, 49–53.)

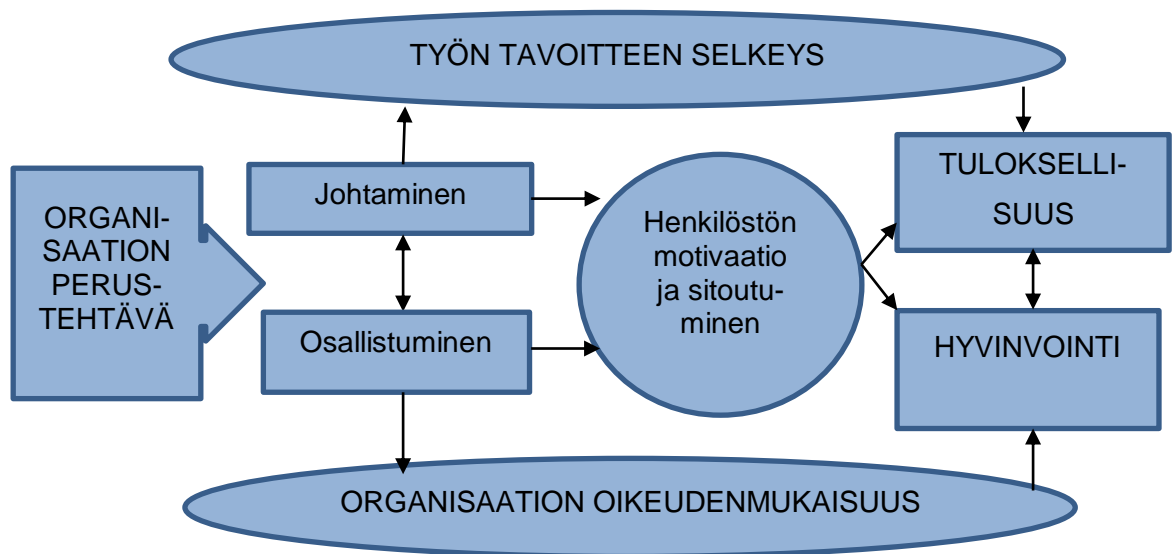
Inhimillisestä pääomasta on uusimpien tutkimusten mukaan tullut yhä merkittävämpi organisaation menestystekijä. Inhimillinen pääoma voidaan määritellä seuraavasti: ”organisaation inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sen menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja”. Työhyvinvointi yksi on inhimillisen pääoman osa-alue, muita ovat työurat ja työssä jatkaminen, muutoskyvykyys ja tuottavuus ja tuloksellisuus. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen tulisikin nähdä olennaisena pitkän tähtäimen kilpailukyvyn turvaajana. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 8, 31–32.)

Nykyisin esimerkiksi maailmanpankki ottaa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman yhtenä aineettoman varallisuuden tekijänä mukaan yritysten arvon laskentaan (Ojala & Ahonen 2005, 87). Ajattelua, jossa ihmisiä pidetään yrityksen pääomana, voidaan kritisoida. Näin tekee muun muassa Paula Liukkonen toteamalla: ”pääoma omistetaan, ihmistä ei”. Henkilöstöllä voi olla osaamista ja kykyjä, joi-

den avulla yrityksen pääoma karttuu. Täytyy kuitenkin muistaa että edellytyksenä on henkilöstön halu käyttää niitä yrityksen hyväksi (Liukkonen 2008, 88).

Joskus työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan strategisesta hyvinvoinnista. Työterveyslaitoksen raportissa se määritellään seuraavasti: ”strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, joka tukee organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta” (Aura ym. 2014, 4).

Pitkällä tähtäimellä työhyvinvointi ja hyvän tuloksen tekeminen ovat sidoksissa ja jopa edellytyksiä toisilleen. Hyvinvoiva työntekijä saa aikaan tulosta ja toisaalta ilman tulosta ei hyvinvointia organisaatiossa voida kehittää. (Elo & Feldt 2005, 315.)



Kuva 1. Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Elo & Feldt 2005, 315)

Yllä on esitetty miten sekä työhyvinvointiin että tuloksellisuuteen vaikuttaa kokonaisuus, jonka lähtökohta on organisaation perustehtävä. Oikeudenmukainen johtaminen ja osallistumisen mahdollistaminen motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä. Hyvällä johtamisella myös selkeytetään työn tavoitetta, joka parantaa tuloksellisuutta. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua, joko suoraan tai edustuksellisesti, omaa työtään koskevaan päätöksentekoon lisää kokemusta organisaation oikeudenmukaisuudesta. (Elo & Feldt 2005, 313–315.)

Työhyvinvoinnilla on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. Välittömät vaikutuksen ovat näkyvissä heti ja välilliset vasta pidemmän ajan kuluttua. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012b, 14.)

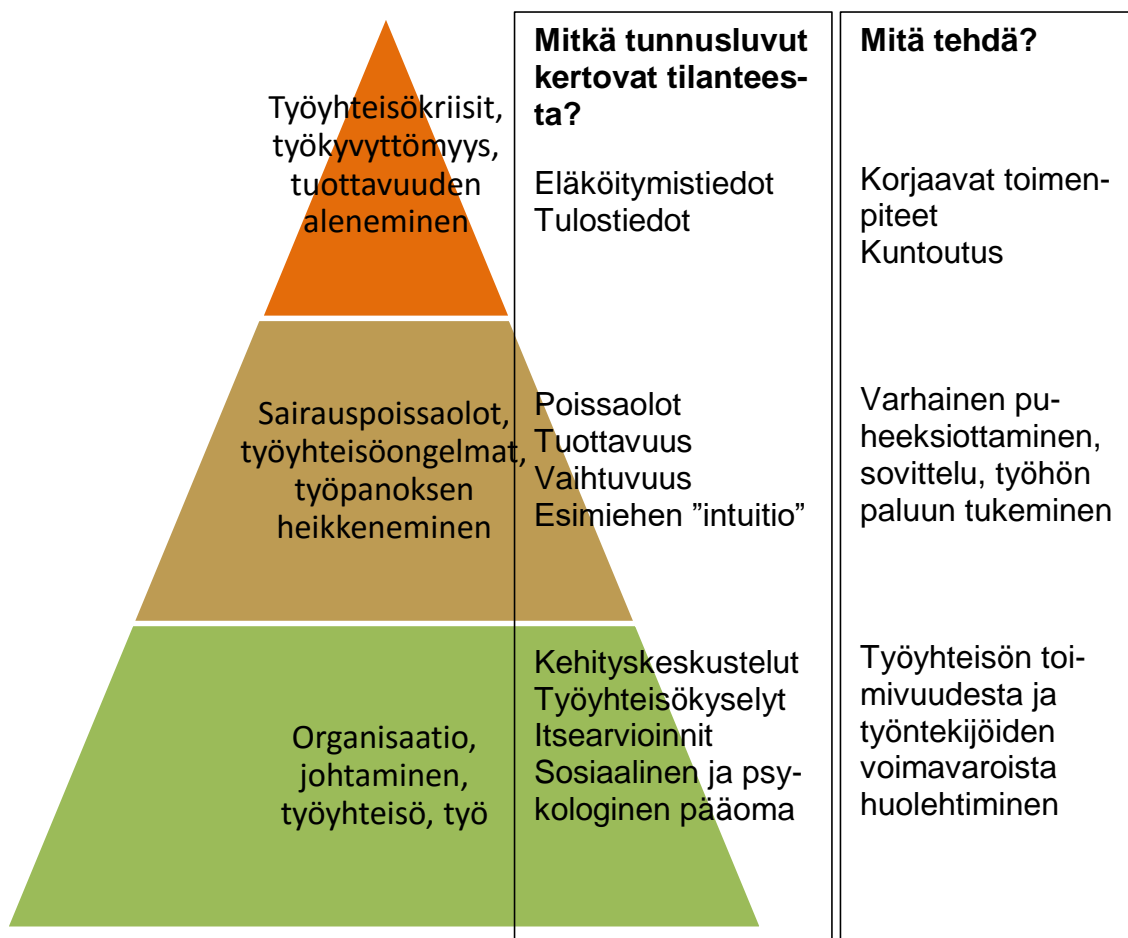
Taulukko 1. Työhyvinvoinnin talousvaikutukset (mukaillen Manka ym. 2012b, 14)

Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
<ul style="list-style-type: none"> - Tehokas työaika - Sairaus- ja tapaturmakulut - Varhemaksut ja kuntoutushyvitykset - Yksilötuottavuus - Työprosessin toimivuus - Kehitystoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn tuottavuus - Työn laatu - Innovatiivisuus ja uudistusmiskyky - Asiakastyytyväisyys - Työvoiman riittävyys - Työntantajamaine 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuloksellisuus - Palvelukyky - Organisaation maine

Työhyvinvoinnin konkreettisia talousvaikutuksia jaoteltuna välittömiin, välillisiin ja lopullisiin vaikutuksiin esitetään taulukossa 1. Jotta vaikutuksia voidaan seurata, tarvitaan mittareita ja arviointeja tilanteen seuraamiseen. Seuranta on haastavaa ja siinä tulisi käyttää sekä henkilöstön, esimiesten että seurantajärjestelmien tuottamaa tietoa. Organisaatiossa tuloksellisuudesta käytävällä keskustelulla edesautetaan yhteisen näkemyksen syntymistä. (Manka ym. 2012b, 13–15.)

Työhyvinvoinnin ongelmien syntymistä ja niiden vaikutuksia voidaan ehkäistä ja korjata monessa vaiheessa. Ennalta ehkäisemisen keinovalikoima on yleensä laajempi ja riittävästi toteutettuina ne vähentävät tai poistavat kokonaan tarpeen myöhäisemmän vaiheen korjaaville toimenpiteille. (Tinline & Smeed 2014, 253.)

Ennaltaehkäisevä toiminta aiheuttaa huomattavasti vähemmän kuluja kuin vaikeiksi päässeiden tilanteiden korjaaminen. Jotta vaikeita ongelmia ei pääsisi syntymään, niiden havaitsemiseksi ajoissa tulisi käyttää erilaisia mittareita. Esimerkiksi tiedot sairaspoissaoloista antavat tietoa jo olemassa olevista ongelmista. Olisi tärkeää että käytössä olisi myös keinoja, joiden avulla saadaan ennakoivaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Tällaisia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt. (Manka ym. 2012b, 16–18.)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin riskipyramidi (mukaillen Manka ym. 2012b, 16)

Kuvassa 2 on esitetty työhyvinvoinnin riskien eteneminen sekä tilannetta kuvaavia tunnuslukuja ja toimenpiteitä. Perustilanteessa, pyramidin alimmassa osassa, työyhteisön toimivuudesta ja työntekijöiden voimavaroista huolehditaan ennaltaehkäisevästi osana jokapäiväistä toimintaa ja niitä seurataan säännöllisesti. Olennaista on ennaltaehkäistä ongelmia luomalla työolot, joissa on helppo tehdä työtä. Pyramidin ylemmissä osissa joudutaan korjaamaan jo syntyneitä ongelmia. (Manka ym. 2012b, 16.)

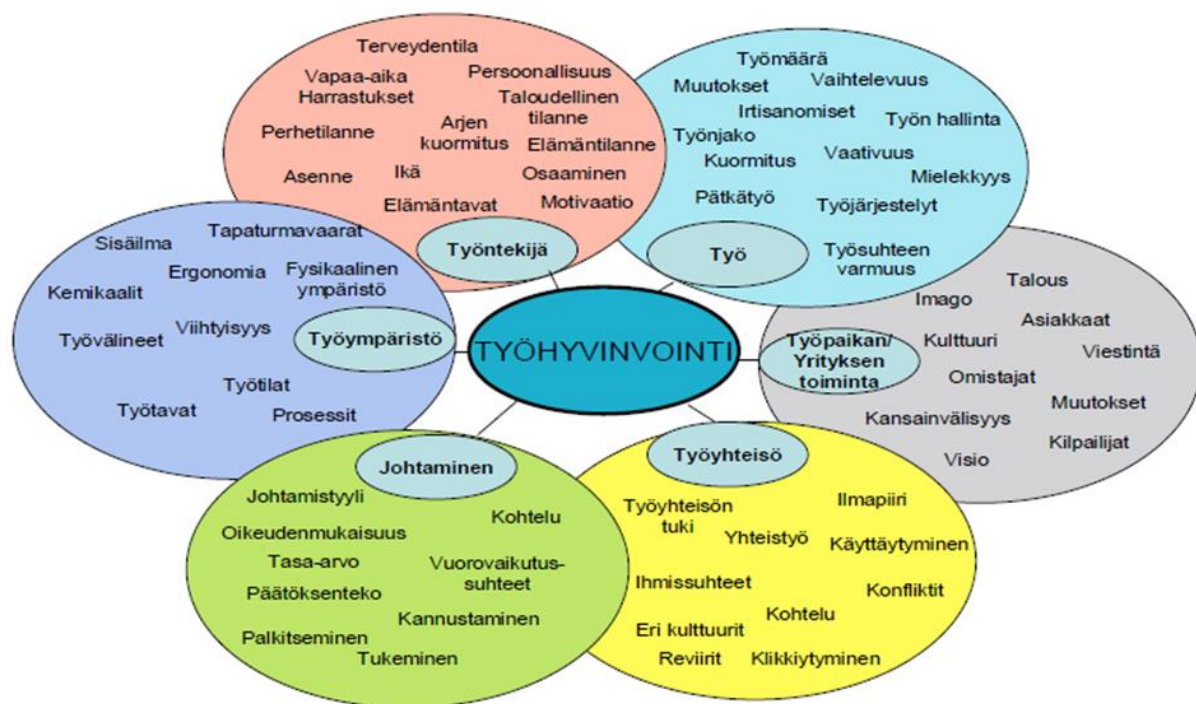
Työhyvinvointia ei tulisi nähdä organisaation muusta toiminnasta irrallisena, vaan sen tulisi olla osa kaikkia toimintoja alkaen perehdyttämisestä ja jatkuen läpi työuran. Sen tulisi myös olla kiinteässä yhteydessä organisaation tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisessä ja parantamisessa organisaation kumppaneina toimivat työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Jotta työhyvinvointi-

toiminta olisi mahdollisimman tuloksellista, tulisi toimintatavoista ja päämääristä sopia kumppaneiden kanssa yhteisesti. (Tinline & Smeed 2014, 261; Rauramo 2012, 40.)

Työhyvinvoinnille läheisiä käsitteitä ovat työkyky ja työtyytyväisyys. Työkyky on työntekijän fyysisen, psyykkisen, kognitiivisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ja ammattitaidon muodostama kokonaisuus suhteessa työn vaatimuksiin (Sanastokeskus 2005). Työkyky käsitteenä painottuu enemmän työn tekemisen kykyyn, kun taas työhyvinvointi merkitsee kokonaisvaltaisemmin työssä hyvinvointia. Käsitteitä käytetään jonkin verran sekavasti ja nykysuuntauksen mukaan ne lähenevät toisiaan. (Kehusmaa 2011, 27–28.) Työtyytyväisyys on ”tunnetila, joka ilmaisee, kuinka työntekijä kokee työnsä”, eli se perustuu työntekijän omaan arviointiin työstä, työyhteisöstä ja työpaikasta (Sanastokeskus 2005.)

2.2 Työhyvinvoinnin osatekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin moninaiset tekijät sekä työssä että sen ulkopuolella. Seuraavan sivun kuvassa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on jaettu kuuteen ryhmään jotka ovat työ, organisaation/työpaikan toiminta, työyhteisö, johtaminen, työympäristö ja työntekijä. Työyhteisön jäsenten ihmissuhteet, taloudelliset tilanteet ja muut työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Samoin työhyvinvoinnin vaikutukset ulottuvat työpaikan ulkopuolelle, työntekijän lähipiiriin ja muihin sidosryhmiin. (Juuti & Vuorela 2015, 15; Pääkkönen & Ravantti 2012, 26.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin osatekijät (Pääkkönen & Ravanti 2012, 27)

Työntekijän henkilökohtaiset fyysiset tekijät, esimerkiksi ikä ja terveydentila sekä yhtäläillä myös asenteet, persoonallisuus ja osaaminen vaikuttavat siihen, missä määrin työ koetaan kuormittavaksi tai iloa tuottavaksi. Hallinnan tunne ja oma kehittymisen halu sekä työstä palautuminen ovat erittäin tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Työn ja vapaa-ajan tulisi olla tasapainossa, työn ei ole hyvä olla elämän ainoa sisältö. (Manka ym. 2007, 8.)

Ongelmat ajankäytössä aiheuttavat kiireen tunteen, joka häiritsee töistä selviytymistä ja ihmissuhteita. Kiireen hallinnassa auttavat töiden asettaminen tärkeysjärjestykseen, keskittyminen olennaiseen, tehtäväkuvan selkiyttäminen ja ajankäytön suunnittelu. Henkilökunnan kesken töiden kuormittavuutta voidaan tasata töiden jakamisella eri tavoin. (Rauramo 2012, 56.)

Tieto- ja asiantuntijatyössä työskennellään itsenäisesti, tällöin korostuvat työntekijän oman valmiudet ja tietoisuus työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Etenkin psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinnan taidot, kuten itsensä johtaminen, ajanhallinta, kyky tunnistaa kuormitusta sekä palautumisesta huolehtiminen ovat tärkeitä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 35.)

Työ itsessään, sen sisältö, määrä, kuormittavuus, työjärjestelyt, omat vaikutusmahdollisuudet työhön sekä työsuhteeseen liittyvät asiat ovat olennainen työhyvinvoinnin osa-alue. Työn sisällön merkitystä pidettiin Elinkeinoelämän Valtuuskunnan vuoden 2013 tutkimustulosten perusteella palkkaa tärkeämpänä (Suomen virallinen tilasto 2013). Työn sisältöön ja kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa työnkuvaa laajentamalla ja luomalla mielekkäitä kokonaisuuksia. Omaan työhön vaikuttaminen voi käsittää esimerkiksi työtehtävien sisältöön, työjärjestykseen, työmenetelmiin tai työaikoihin liittyviä asioita. (Juuti & Vuorela 2015, 81; Lehto & Sutela 2008, 58–59.)

Työn kuormittavuus eli stressi on luonnollinen osa elämää ja myös osa työelämää. Sitä voivat aiheuttaa esimerkiksi työolot, työtehtävän vaatimukset, epäselvyydet tai ristiriidat, työtoveri-, asiakas- tai esimiehuhteet tai organisaatiomuutokset. Sopivassa määrin stressi lisää vireystilaa ja elinvoimaa, saa yltämään parempiin suoriutuksiin ja vie eteenpäin. Haitallinen stressi taas häiritsee ajattelua ja toimintakykyä, heikentää palautumista ja kuormittaa elimistöä. Pitkittyessään stressi johtaa uupumukseen aiheuttaen sekä psyykkisiä että fyysisiä oireita ja altistaen vakaville sairauksille. (Järvinen 2008, 27; Kauko-Valli & Koiranen 2010 109; Kinnunen & Feldt 2005, 14, Rauramo 2012, 57.)

Kun perinteisesti on keskitytty työn rasittavuuden ja kuormittavuuden vähentämiseen, viime aikoina on alettu huomioida myös myönteinen puoli eli työn ilo ja myönteinen motivaatio. Joskus puhutaan myös työn imusta, joka kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, ja jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen, työhön uppoutuminen, sinnikkyys vastoinkäymisissä sekä ylpeys työstä. (Manka ym. 2007, 4; Työterveyslaitos 2016.)

Työn imua vahvistavia ja voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä, vaikutusmahdollisuudet, työpaikalla koettu arvostus ja tuki sekä kannustava johtaminen. Myönteisesti vaikuttavat myös ihmissuhteet, yksilölliset voimavarat, palautuminen työstä ja kodin voimavarat. (Työterveyslaitos 2016.)

Työympäristön ja työvälineiden terveellisyys, turvallisuus ja toimivuus ovat työhyvinvoinnin perustekijöitä. Hyvä työympäristö ja toimivat työvälineet lisäävät

työn sujuvuutta ja ehkäisevät tapaturmia ja sairastumisia (Pääkkönen & Ravantti 2012, 27; Työsuojelu 2016). Työympäristön ja -välineiden turvallisuutta ja terveellisuutta pyritään parantamaan lainsäädännöllä ja erilaisilla suosituksilla. Esimerkiksi työturvallisuusorganisaation ja työterveyshuollon toiminnasta on säädetty lailla.

Riskienhallinta turvaa henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin sekä yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Ensin työympäristön riskitekijät tulee kartoittaa ja tunnistaa. Kun vaarat on tunnistettu, niiden toteutumisen todennäköisyys ja niiden aiheuttamien seuraamusten vakavuus ja laajuus selvitetään. Tämän jälkeen tehdään toimenpidesuunnitelma riskien hallintaan. (Rauramo 2012, 74; Suomen riskienhallintayhdistys 2016.)

Työpaikan/organisaation toiminnalla ja sen toimintaympäristöllä on vaikutuksensa työhyvinvointiin. Organisaation perustehtävän ja tavoitteiden tulee olla kaikkien tiedossa, jotta oma osuus niiden toteuttamisessa on selvillä. (Järvinen 2008, 49; Manka ym. 2007, 9). Oman työtehtävän merkityksen ymmärtämisen tärkeydestä kokonaisuuden kannalta kertoo tarina kahdesta kivenhakkaajasta:

Kaksi miestä hakkasi kiveä. Paikalle tuli muukalainen, joka tarkasteli miesten työtä. Ensimmäinen miehistä hakkasi kiveä naama irvessä, kiroili tämän tästä ja pyyhki yhtenänsä hikeä otsaltaan. Toinen mies puolestaan hakkasi kiveä hymyssä suin, vihellellen välillä iloisesti.

Muukalainen lähestyi miekkosia. Hän kysyi ensimmäiseltä mieheltä: "Mitä sinä teet?"

Vihaisena mies vastasi: "Miltä sinusta näyttää, mitä minä teen? Minä hakkaan kiveä! Häivy nyt siitä!"

Muukalainen meni sitten toisen miehen luokse ja kysyi: "Mitä sinä teet?"

Mies laski työkalunsa hetkeksi maahan, otti huikan vesipullostaan ja sanoi sitten iloisesti: "Minä rakennan katedraalia." (Mustonen 2015.)

Organisaation toiminnan perustana ovat strategia, visio ja arvot, ne ohjaavat toimintaa ja ovat osa organisaatiokulttuuria. Visio kertoo mihin halutaan, strategiamillä keinoin tavoitteeseen pyritään ja arvot ohjaavat valintoja. Arvot eivät saisi olla vain ylimmän johdon kirjaamia korulauseita, vaan niistä tulisi keskustella laa-

jemmin ja niiden tulisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Organisaation arvojen yhteneväisyys yksilön omien arvojen kanssa edistää sitoutumista ja parantaa motivaatiota. (Manka 2006, 78–79, 84; Rauramo 133–135; Rope 2012, 95.)

Organisaation palkka- ja palkitsemispolitiikalla on vaikutuksensa työhyvinvointiin. Palkka ja palkkiot ovat tapa osoittaa arvostusta. Erityisesti palkitsemisjärjestelmän kannustavuus, läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus tulisi huomioida. (Rauramo 2012, 137–138.)

Ylimmän johdon suhtautuminen työhyvinvointiasioihin määrää hyvin pitkälle min-käläisiä mahdollisuuksia ja resursseja esimiestasolla on käytettävissä. Johdolla tulisikin olla ymmärrys esimiestyön tärkeydestä ja halu panostaa siihen, koska se vaikuttaa suoraan alaisiin. Esimiehellä tulisi olla mahdollisuus perehtyä työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja etenkin esimiestyön vaikutuksiin työntekijöiden hyvinvointiin. (Aarnikoivu 2013, 34; Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 36.)

Johtaminen ja esimiestyö on tutkimusten mukaan jopa merkittävin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Ojala & Ahonen 2005, 33). Esimiehen suuren merkityksen takia on erittäin tärkeää että esimiehen jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehditaan (Työterveyslaitos 2016b).

Johtamisella mahdollistetaan laadukkaan ja tuottavan työ tekeminen luomalla siihen edellytykset ja täsmentämällä tavoitteet sekä ohjaamalla ja arvioimalla toimintaa. Esimies ohjaa myös vahvasti omalla esimerkillään ja hänellä on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. (Juuti & Vuorela 2015, 48; Työturvallisuuskeskus.) Käytännön esimiestyössä tehtäviä ovat muun muassa perehdyttäminen ja osaamisesta huolehtiminen, kehityskeskustelut, palautteen antaminen sekä työkuormituksen mitoittaminen sopivaksi (Pääkkönen & Ravantti 2012, 27).

Esimehellä on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, se alkaa perehdyttämisellä työhön otettaessa ja loppuu työsuhteen päättyessä. Keskeisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoitus ohjaavat osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Vaikka esimiehet vastaavat henkilöstön kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta, ihmiset ovat itse vastuussa omasta halustaan kehittyä ja oppimisestaan. (Juuti & Vuorela 2015, 57, 72; Rauramo 2012, 149.)

Jotkut henkilöt haluavat ja tarvitsevat esimieheltä enemmän tukea ja huomiota ja toiset taas enemmän itsenäisyyttä. Esimiehen olisikin tärkeää oppia tunnistamaan ketkä tarvitsevat enemmän huomiota ja palautetta, ja pyrkiä heille sitä tarjoamaan. Esimies voi tiedustella henkilökohtaisesti esimerkiksi kehityskeskustelussa millaista tukea henkilö esimieheltä työhönsä toivoo ja myös arviointia siitä, miten hän on toivomaansa tukea saanut. (Järvinen 2001, 111–114.)

Palautteen tulisi olla normaalia, työnteon arkeen liittyvää luontevaa keskustelunomaista vuorovaikutusta, jossa yhdessä pohditaan toimintaa sekä siinä tarvittavia muutoksia. Palaute on tärkeä motivoinnin keino. Se on myös jatkuvaa seurantaa, jonka tavoitteena on estää ongelmien kasautuminen. (Rope 2012, 107.)

Tehokas palaute on oikea-aikaista, yksityiskohtaista ja saajalleen selkeää, asiaan ja tuloksiin, eikä henkilöön kohdentuvaa sekä rehellistä ja vilpitöntä. Yleensä oikea aika on mahdollisimman pian. Joskus on kuitenkin hyvä antaa enemmän tunnekuohun tasaantua ennen korjaavan palautteen antamista. Hyvä palaute johtaa keskusteluun ja vuorovaikutukseen ja voi avata uusia näkökulmia. (Rope 2012, 107–108; Sistonen 2008, 169.)

Varsinkin suomalaisessa kulttuurissa myönteinen palaute on vanhastaan koettu tarpeettomaksi. Tästä on sanontojakin: ”kissa kiitoksella elää” ja ”työ tekijäänsä kiittää”. Myönteisenkin palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa ja jopa kiusallista, sitä voidaan vähätellä tai sitä ei haluta ottaa vastaan laisinkaan. Jos myönteinen palaute ei ole perusteltua se koetaan helposti epäaitona ja pinnallisenä imarteluna. Parhaiten palaute kyetään vastaanottamaan, kun se kytkeytyy vahvasti työsuoritukseen. (Järvinen 2001, 112, 113.)

Antamalla kriittistä (puhutaan myös kielteisestä, korjaavasta tai rakentavasta palautteesta) palautetta oiotaan väärinkäsityksiä, autetaan palautteen saajaa muuttamaan toimintaa toivottuun suuntaan, kehittymään ja oppimaan. Kriittinen palaute tulisi aina antaa kahden kesken. Kriittistä palautetta annettaessa huomio tulisi keskittää tavoitteisiin ja toiveisiin syyllistämisen sijaan. Etenkään palaute ei saisi kohdistua henkilön persoonaan, vaan toimintaan ja sen tuloksiin. Ensin tulisi mahdollisuuksien mukaan kertoa positiivisista asioista, tämä helpottaa kritiikin vastaanottamista. Perusteltu ja oikeudenmukainen kriittinen palaute kannustaa

paremmin kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen kokonaan. (Hakonen ym. 2014, 253–255; Sistonen 2008, 167.)

Kehityskeskustelut ovat alaisen ja lähimmän esimiehen välisiä säännöllisiä ja ennalta suunniteltuja häiriöttömiä keskusteluja. Kehityskeskusteluiden perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen. Organisaation kehittyminen vaatii yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Ne antavat myös työntekijöille mahdollisuuden esittää ajatuksiaan, ideoitaan ja toiveitaan sekä saada palautetta työstään. Parhaimmillaan myös esimies saa palautetta johtamisestaan, ja voi näin kehittyä. Kehityskeskustelut eroavat tavallisista työkeskusteluista ennalta määrätyn ajan ja sisällön osalta. Niissä otetaan tarvittaessa esille myös mukavuusalueen ulkopuolella olevia asioita, jotka jäävät tavallisissa työkeskusteluissa helposti käsittelemättä. (Ronthy-Östberg ym. 1998, 94, 98–99.)



Kuva 4. Kehityskeskustelumalli (Rauramo 2012, 141)

Yllä esitetyssä yksinkertaistetussa mallissa on käsitelty neljän kysymyksen avulla nykytila, tavoite, saavuttamisen esteet ja tuen tarve. Kehityskeskusteluissa keskustellaan tavoitteista organisaation ja yksilön tasolla, priorisoidaan työtehtäviä, kartoitetaan tavoitteiden saavuttamista haittaavia tekijöitä sekä tarvittavia tukitoimia. Kehityskeskusteluissa myös kartoitetaan henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja koulutustarpeita. (Rauramo 2012, 140; Sistonen 2008, 42.)

Jotta kehityskeskustelusta saataisiin paras hyöty, sekä esimiehen että alaisen olisi hyvä etukäteen valmistautua siihen. Keskustelun ajankohdasta tulisikin ilmoittaa etukäteen. Joskus käytössä voi olla valmis, etukäteen täytettävä lomake. Usein esimiehellä on jonkinlainen ”käsikirjoitus” käsiteltävistä asioista. Myös alaisella voi olla muistilista asioista, joita hän haluaa ottaa esille. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan tasavertaista vuoropuhelua eikä niinkään esimieslähtöistä ”haastattelua”. (Ronthy-Östberg ym. 1998, 98, 125.)

Jokaisen työntekijän tulee omalta osaltaan huolehtia, ettei työn kuormitus kasva liian suureksi. Tässä tarvitaan kykyä asettaa työt tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. Tarvittaessa esimies auttaa rajaamaan työkuormaa ja vastuita sekä yksilötasolla että koko yhteisössä. Esimiehen tulisi myös tunnistaa kuormitustekijöitä ja seurata työntekijöiden työkuormitusta. Ennaltaehkäisemisen lisäksi esimies auttaa mahdollisesta ylikuormituksesta selviämisessä. (Järvinen 2008, 41–42; Rauramo 2012, 63.)

Työyhteisön sosiaaliset suhteet olivat suomalaisen työolobarometrin mukaan yksi merkittävin työviihtyvyyttä lisäävä tekijä. Hyvät suhteet parantavat tiedonkulkua ja tuen saantia organisaation sisällä ja vaikuttavat näin positiivisesti myös tuloksellisuuteen. Työilmapiiri on myös yksi merkittävimpiä työuran jatkamisen syitä. (Lehto & Sutela 2014, 79, 224).

Vaikka esimiestyön merkitys työhyvinvointiin onkin kiistatta suuri, vastaavasti on huomioitava myös työyhteisön muiden jäsenten rooli ja taidot. Voidaan puhua alais-, työntekijä- tai yhteistyötaidoista tai työelämävalmiuksista. Työyhteisötaidot tarkoittavat työntekijöiden ja esimiehen rakentavaa suhtautumista toisiinsa, työtovereihin ja työn tekemiseen sekä toimimista koko työyhteisön edun mukaisesti. (Manka ym. 2007, 18; Manka ym. 2012a, 30.)

Järvinen (2008), korostaa ammatillisen käyttäytymisen ja työroolien merkitystä; työpaikalla ollaan ennen kaikkea tekemässä työtä, keskinäiset henkilö- ja tunnesuhteet ovat toissijaisessa asemassa. Hän huomauttaa myös, ettei tämä kuitenkaan tarkoita sitä, että työtovereista ei saisi pitää. Ammatillisen työyhteisön etuina on ristiriitojen pysyminen ammatillisina jolloin erilaisten mielipiteiden ja kritiikin

esittäminen on helpompaa. Erilaisuuden hyödyntäminen auttaa uuden luomises-
sa ja hyvien päätösten tekemisessä. (Järvinen 2008, 79–80, 84.)

Olennainen tekijä työyhteisössä on sen ilmapiiri. Tutkimuksissa hyvä ilmapiiri on korostunut jaksamisen, suoriutumisen ja tuloksellisuuden merkittävänä tekijänä. Hyvän ilmapiirin positiiviset yhteydestä myös asiakastyytyväisyyteen ja toimitusvarmuuteen on tutkimustuloksia. Vastaavasti on todettu vakavia uupumusoireita työilmapiirin ja yhteistyön heikoksi kokeneilla henkilöillä. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat:

- keskinäinen luottamus ja hyvät keskinäiset suhteet
- hyvä yhteistyö ja moraali
- työtovereilta saatava tuki
- kyky käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla
- ryhmän kiinteys
- ryhmän jäsenten yksimielisyys keskeisistä asioista. (Simola & Kinnunen 2005, 136–137.)

Työyhteisön hyvää henkeä synnyttää toisten arvostaminen, auttamishalu, avoimuus ja luottamus sekä yhteinen vastuu tavoitteiden saavuttamisesta (Manka ym. 2007, 9). Työpaikan ilmapiiri on riippuvainen siitä, miten siellä työskentelevät henkilöt, eli työntekijät ja esimiehet arvostavat toisiaan. Toisten arvostaminen voi näkyä vaikkapa mielipiteen tai avun kysymisenä, jolloin toinen tuntee, että hänen mielipiteitään ja taitojaan arvostetaan. Arvostus tulee esiin sanattomasti, siinä miten ihmistä kohdellaan, ollaanko hänestä kiinnostuneita ja työpaikoilla erityisesti osoittamalla arvostusta henkilön ammattitaitoa ja työpanosta kohtaan. (Furman B. & Ahola T. 2002, 19, 20.)

2.3 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös Maslow:n tarvehierarkian pohjalta. Abraham Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1943 esittää ihmisen perustarpeet hierakisena systeeminä, jossa ne ovat toisistaan riippuvaisia: kun alemman portaat

tarpeet ovat kohtalaisesti tyydytettyjä, seuraava taso muuttuu hallitsevaksi. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa teoriaa on sovellettu työhyvinvointiin. (Rauramo 2012, 13.)



Kuva 5. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2012, 15)

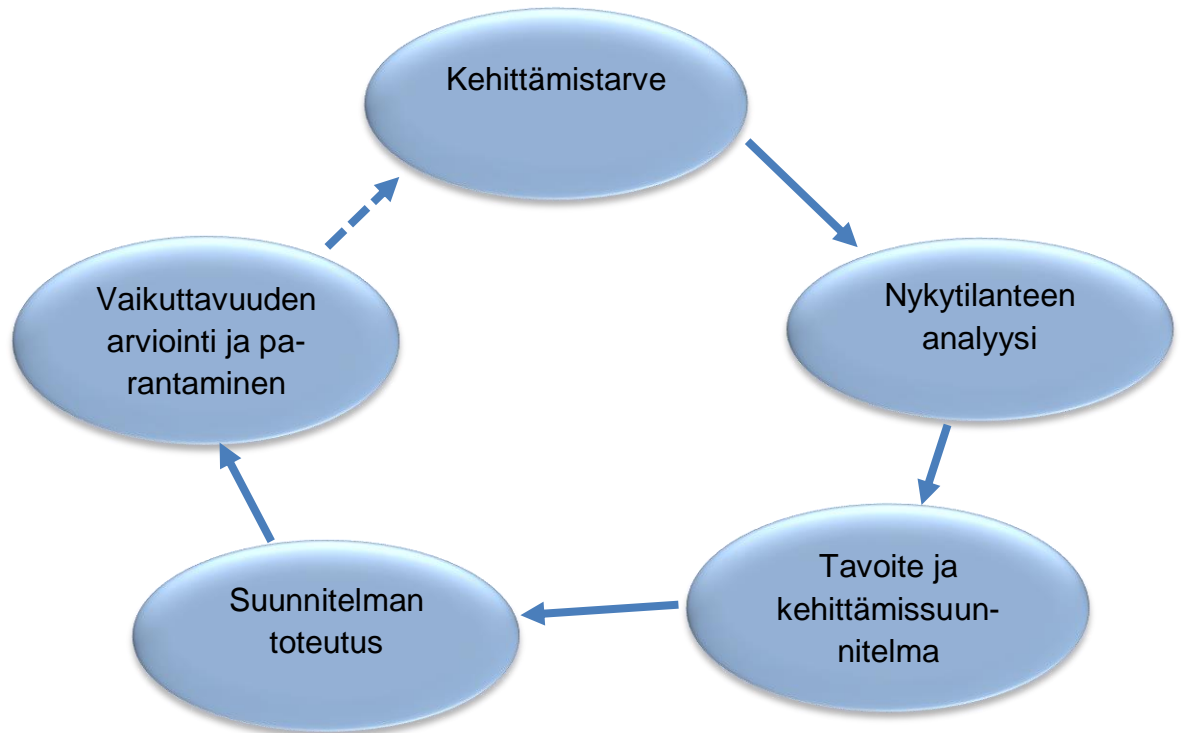
Rauramon mallissa on jokaisella askelmalla otettu esiin sekä organisaation että työntekijän itsensä osuus työhyvinvoinnista huolehtimisessa. Jokaisen portaan kohdalla on mainittu myös keinoja kuinka hyvinvoinnin tilaa voidaan mitata, arvioida ja seurata.

Otala ja Ahonen (2005, 29–30) ovat myös käyttäneet tarvehierarkiaa työhyvinvoinnin porrasmallina. He ovat lisänneet ylimmäksi vielä henkisyyden ja sisäisen draivin portaan johon kuuluvat omat arvot, motiivit ja sisäinen energia. Tämä ylin, henkisen hyvinvoinnin porras, ohjaa heidän mukaansa innostusta ja sitoutumista asioihin.

2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

”Työhyvinvointia kehittämällä parannetaan terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia sekä samalla edistetään yrityksen tuottavuutta ja menestymistä.”
(Pääkkönen & Ravantti 2012, 32.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa kehittämistä, sitä varten on hyvä tehdä työhyvinvoinnin kehittämisohjelma tai -suunnitelma. Työhyvinvoinnin kehittämisen kohteena voi olla yksilön tai koko työyhteisön terveys, osaaminen, voimavarat tai työolot. Kaikkea ei voi muuttaa kerralla, vaan esille nousseiden parantamiskohteiden joukosta valitaan muutamia olennaisimpia ja tehdään suunnitelma, miten niitä voisi parantaa. Realistiset odotukset, tietoisuus käytettävissä olevista voimavaroista ja aikataulusta edesauttavat onnistumista. Suunnitelman tulee olla konkreettinen, aikataulutettu ja vastuutettu. Myös arviointi ja seuranta suunnitelmaan ennalta, niiden perusteella tehdään tarvittaessa korjaukset. Seuranta voidaan tehdä esimerkiksi säännöllisen kyselyn avulla tai erikseen. (Alasoini ym. 2002, 62; Elo & Feldt 2005, 318; Kehusmaa 2011, 158–160; Manka 2007, 30.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (mukaillen Elo & Feldt 2005)

Kuvassa 6 esitetään työhyvinvoinnin kehittämisprosessin päävaiheet: tarpeen tunnistaminen, tiedon kerääminen tilanteen analysointia varten, tavoitteen määrittely ja kehittämissuunnitelman laadinta, suunnitelman toteutus, vaikutusten arviointi ja uusi kehittämistarpeenarviointi. Työhyvinvointitoiminnan painopisteet määräytyvät organisaation ominaisuuksien mukaisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen alkaa keskeisimpien työhyvinvoinnin tilaan vaikuttavien tekijöiden arvioinnilla ja kehittämiskohteiden tunnistamisella. Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen niitä analysoidaan ja asetetaan mahdollisimman yksinkertaiset ja selkeät tavoitteet. Seuraavaksi määritetään toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi. Vastuhenkilöt, tarvittavat resurssit ja toteutuksen seurannan aikataulut tulee myös päättää. Toteutuksen jälkeen kerätään palaute ja arvioidaan toimenpiteillä saadut hyödyt. Onnistumisen arvioinnin ajankohta tulee määritellä, sillä seurannan tekemättä jättäminen aiheuttaa turhautumista, eikä uusista kehittämishankkeista enää innostuta. (Elo & Feldt 2005, 318–319; Pääkkönen & Ravantti 2012, 29.)

Työhyvinvoinnin kehittämiskohteita voidaan kartoittaa erilaisilla mittareilla (sairauspoissaolot, vaihtuvuus) ja kyselyillä (työhyvinvointi, työilmapiiri). Jotta tietoa

kehityksen suunnasta ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksista saadaan, tulisi mitareita seurata säännöllisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 232–234.)

Työhyvinvointi- tai työilmapiirikyselyt ovat paljon käytetty työkalu, jonka avulla pyritään saamaan käsitys työhyvinvoinnin tilasta työyhteisössä ja siinä tapahtuneista muutoksista. Kyselyiden avulla saadaan tietoa organisaation tai yksikön tasolla verrattuna kehityskeskusteluihin, jossa tietoa saadaan enemmän yksilön tasolla. Kyselyitä ei tulisi tehdä ”tekemisen vuoksi” vaan niitä tulisi osata hyödyntää toiminnassa. (Kehusmaa 2011, 45.)

Kyselytutkimus on prosessi, ei tapahtuma. Siihen sisältyy valmistelu, toteutus ja tulosten raportointi kohdeorganisaatiolle sekä lopulliset toimenpiteet. Ennen kyselyiden toteuttamista niistä tulisi tiedottaa etukäteen. Olennaisia asioita ovat: miksi kysely tehdään ja mihin tuloksia käytetään. Kyselyn liittyminen organisaation strategiaan ja johdon näkyvä tuki auttavat, paitsi ylipäätään saamaan vastauksia, saamaan ensiarvoisen tärkeää tietoa. Myös kysely itsessään voi toimia vahvana viestinä johonkin aiheeseen panostamisesta ja antaa siihen osallistuville mahdollisuuden vaikuttaa organisaation tulevaisuuden muovautumiseen. (Burke, Coruzzi & Church 1996, 63–64; Wagner & Spencer 1996, 76–77.)

Kehittämisen tulisi perustua avoimuudelle, luottamukselle ja osallistamiselle. Perusajatuksena on, että ihmiset ovat oman työnsä asiantuntijoita. Kehittämisen yhteydessä tulisi voida ottaa esiin myös asioita, joista ei aiemmin ole voinut tai saanut keskustella. Erilaiset näkökulmat tuovat uusia ratkaisumahdollisuuksia, ja niitä voidaankin hakea työyhteisön lisäksi myös sen ulkopuolelta. (Juuti & Vuorela 2014, 74–77.)

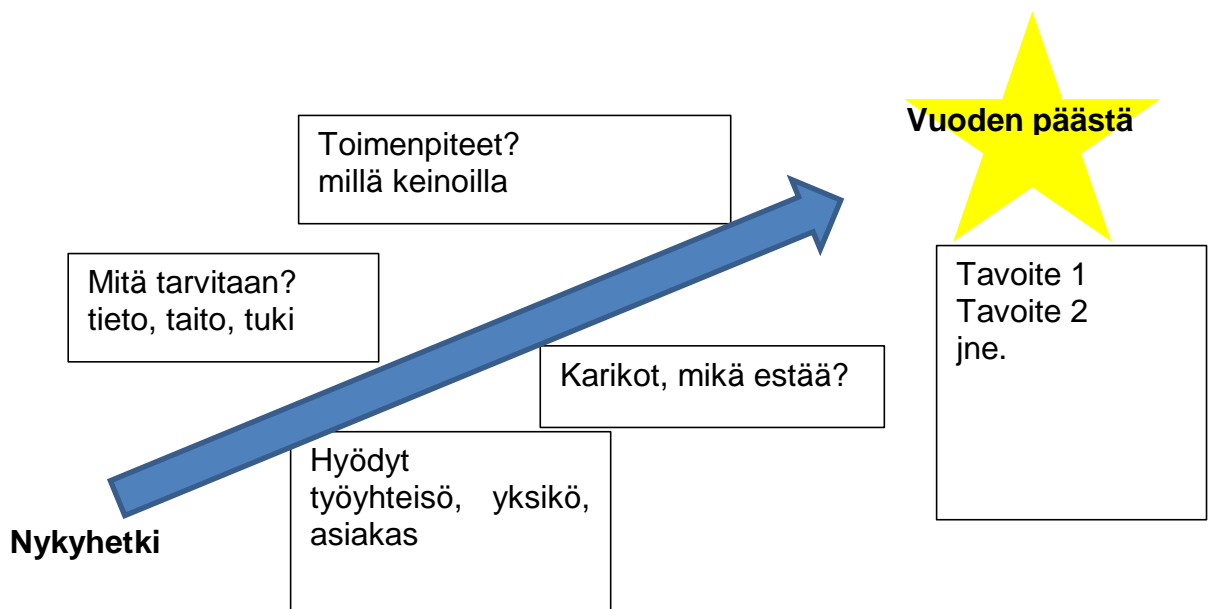
Heikkouksia täytyy luonnollisesti kehittää, mutta on hyvä kiinnittää huomiota myös vahvuuksiin. Kiinnittämällä huomiota siihen, missä ollaan hyviä ja mikä tuo menestystä luodaan positiivisia tunteita. Omien ja työyhteisön voimavarojen tunnistaminen helpottaa kielteisten asioiden käsittelemistä ja auttaa ratkaisemaan ongelmia. (Juuti & Vuorela 2014, 76; Tinline & Smeed 2014, 259.)

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen onnistumisen perusedellytyksiä ovat

- ylimmän johdon tuki

- vaiheittainen ja systemaattinen etenemistapa
- työyhteisön lähtötilan diagnoosi tai riskianalyysi
- työhön ja yksilöihin suuntautuneiden toimenpiteiden yhdistäminen
- henkilöstöä osallistava ote
- koko työyhteisön sitoutuneisuus kehittämiseen (Elo & Feldt 2005, 312, 317).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä ja työvälineitä. Yksi työväline on Tavoitetähti/Tiikerinloikka, jossa asetetaan tavoite esimerkiksi vuoden päähän. Tavoitteen asettamisella pyritään myönteiseen ajatteluun, ei keskitytä ongelmaan, vaan tavoitteeseen. (Manka ym. 2007, 28; Manka ym. 2012a, 67.)



Kuva 7. Tavoitetähti (mukaillen Manka ym. 2012a, 67)

Tavoitetähti -mallissa jokainen työntekijä nimeää itselleen tärkeitä tavoitteita. Näistä valitaan sitten yhdessä ne, joita lähdetään kehittämään. Kehittämiskohteiden löytymisen ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen tehdään suunnitelma, josta ilmenee tehtävät toimenpiteet, vastuuhenkilö, aikataulu sekä seuranta. (Manka ym. 2007, 28–29; Manka ym. 2012a, 67–68.)

Kehittämiskohteiden ja kehittämistoimenpiteiden valinnassa voidaan käyttää erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Esimerkiksi työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilta on löydettävissä runsaasti materiaalia, ohjeita ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on tarjolla myös paljon eritasoista maksullista konsultointia.

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Metsänhoitoyhdistykset (mhy) ovat metsänomistajien yhdistyksiä ja etujärjestöjä. Metsänhoitoyhdistyksen ensisijaisena tarkoituksena ei ole tuottaa varsinaista liikeloudellista voittoa, vaan edistää metsänomistajien harjoittaman metsätalouden kannattavuutta ja heidän metsätaloudelleen asettamiensa muiden tavoitteiden toteutumista. Yhdistysten jäsenet voivat osallistua koulutuksiin ja tapahtumiin ja heillä on käytettävissään metsäammattilaisten asiantuntemus metsänhoidon, puukaupan ja muiden metsäasioiden hoidossa. Yhdistykset myös vaikuttavat oman alueensa ympäristö- ja kaava-asioiden valmisteluun ja ovat mukana muissa maanomistajia koskevien asioiden käsittelyssä. (Kauppinen 2015; Metsänomistajat 2016.)

Metsänhoitoyhdistyksen ylin päättävä elin on valtuusto, jonka metsänomistajajäsenet valitsevat vaaleilla. Valtuusto nimittää hallituksen. Operatiivisesta toiminnasta vastaa toiminnanjohtaja. Metsänhoitoyhdistykset ovat jäseniä valtakunnallisessa edunvalvontajärjestössä, Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry:ssä. MTK:n metsäasiantuntijat valvovat metsänomistajien etuja kotimaan politiikassa, lainsäädännössä ja puumarkkinoilla sekä kansainvälisissä päätöksentekoprosesseissa. (Metsänomistajat 2016.)

Metsänhoitoyhdistysten toimintaa ohjaa yhdistyslaki ja metsänhoitoyhdistyslaki. Metsänhoitoyhdistyslaki muuttui vuonna 2014. Muutoksia tuli muun muassa rahoitukseen. Toimintaa rahoitettiin aiemmin osaksi lakisääteisellä veroluonteisella metsänhoitomaksulla. Nyt jäsenyys on vapaaehtoista ja jäseniltä peritään jäsenmaksua. Uudessa laissa myös vapautettiin yhdistysten liiketoimintaa ja toiminta-alueita rajoittaneita säännöksiä. (MTK 2015.)

Metsänhoitoyhdistyslain lisäksi toimintaa ohjaavat myös muut lait ja asetukset, kuten metsälaki, jonka mukaisesti metsiä on käsiteltävä. Metsälaki muuttui vuoden 2014 alusta antaen metsänomistajille enemmän vapautta ja vastuuta metsiensä hoidossa. Muita toimintaan vaikuttavia lakeja ovat muun muassa: kestävä metsätalouden määräraikainen rahoituslaki, laki puutavaranmittauksesta, laki metsätuhojen torjunnasta, laki metsänviljelyaineiston kaupasta ja luonnonsuoje-

lulaki. Toiminnan on täytettävä myös PECF-sertifikaatin vaatimukset. (Metsänomistajat 2016; MTK 2015)

Mhy Rokua-Paljakka toimii Vaalan, Puolangan ja Utajärven kuntien alueella, Utajärven liittyttyä Mhy Länsi-Kainuuseen vuoden 2014 alusta. Vakituksia metsätöihin henkilöitä on kolmessa toimipisteessä yhteensä kahdeksan, sekä toimistonhoitaja. Kesäisin työsuhteessa on yleensä ollut yksi määräaikainen toimihenkilö. Urakointisopimuksilla on auto-, kone- ja metsuriyrittäjiä sekä metsureita määräaikaisissa työsuhteissa. (Kauppinen 2015; MHY Rokua-Paljakka 2015.)

Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakassa yksittäisen metsätöihin henkilön työ koostuu fyysisesti näyttöpäätetyöstä, autolla ajamisesta maastokohteisiin ja maastossa tapahtuvasta suunnittelutyöstä. Toimistonhoitajan työ on fyysisesti näyttöpäätetyötä. Työterveyshuolto on työpaikkakäynnillä tarkastanut työpisteet ja niiden ergonomian ja sen perusteella työpisteet on laitettu kuntoon muutamia vuosia sitten. (Kauppinen 2015.)

Merkittävimpiä tapaturmariskejä aiheuttavat matkat; työskentelyyn sisältyy paljon maastokäyntejä ja ajokilometrejä kertyy runsaasti. Yksintyöskentely metsässä voi aiheuttaa vaaratilanteita, koska loukkaantumisen tai sairaskohtauksen sattuessa apua ei ole helposti ja nopeasti saatavilla. Riski kohdata suurpeto on pieni, mutta mahdollinen. Työsuojeluorganisaatio on laatinut ohjeistuksen suurpetojen kohtaamisen varalle. Toimihenkilöille on hankittu mahdollisimman hyvin maasto-olosuhteissa toimivat puhelimet ja paikannuslaitteet karttaohjelmiseen maastossa suunnistamisen ja mahdollisen avun hälyttämisen helpottamiseksi. Vakavia tapaturmia ei Mhy Rokua-Paljakassa ole tapahtunut. (Kauppinen 2015.)

Toimihenkilön työ sisältää asiakaskontakteja metsänomistajiin ja puun ostajiin sekä esimiesvastuuta metsätyöntekijöistä. Henkilökohtaisten tulostavoitteiden saavuttaminen aiheuttaa oman paineensa. Metsäomaisuus on usein asiakkaalle taloudellisesti erittäin merkittävä ja puukauppa voi olla yksi elämän suurimpia taloudellisia tapahtumia. Toimihenkilöt ovat asiantuntijoita, joilta metsänomistajat odottavat saavansa oikeaa tietoa kaikkiin metsäänsä liittyviin kysymyksiin. Pienillä paikkakunnilla ihmiset tuntevat metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilön ja työasiat tulevat usein esiin myös vapaa-ajalla. (Seppänen 2016.)

Asiantuntijuus edellyttää jatkuvaa uuden tiedon omaksumista esim. metsänhoitoon liittyvistä laeista, asetuksista ja suosituksista sekä verkostojen (mm. Metsänhoitoyhdistysten palvelut (mhyp), MTK lakipalvelut, yksityismetsätalouden työnantajat) sujuvaa käyttöä. Työhön vaikuttavat myös sääolosuhteet ja etenkin puukaupan osalta taloustilanne. (Seppänen 2016.)

Metsätoimihenkilöillä on vapaa työaika, joka antaa vapautta omien töiden järjestämiseen, mutta edellyttää ajankäytön hallintaa ja töiden priorisointia ylikuormituksen estämiseksi. (Seppänen 2016.)

Metsänhoitoyhdistysten toimihenkilöihin, toimistotyöntekijöitä lukuun ottamatta, noudatetaan vapaamuotoista työaikaa, jonka pituus voi päivittäin ja viikoittain vaihdella. Viisipäiväisen työviikon ohjeellinen työaika on 40 tuntia. Työaika koskevaa kirjanpitoa ei pidetä. Myöskään päivittäistä työn alkamista tai päättymistä ei mahdollisesti erikseen sovittua toimistoaikaa lukuun ottamatta määritellä. Työpäivän aikana toimihenkilö voi hoitaa myös omia asioitaan. Työnantaja ja toimihenkilö pyrkivät yhdessä töiden suunnittelulla, koulutuksella, teknisiä apuvälineitä käyttäen ja muilla toimenpiteillä siihen, etteivät työt muodostu toimihenkilölle liian rasittaviksi eikä päivittäinen työaika kohtuuttoman pitkäksi. (Työehtosopimus 2014, 10.)

4 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kohdeorganisaation työhyvinvoinnin parantaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselyn avulla selvittää vakituisten toimihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila ja saatujen tulosten perusteella laatia työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työhyvinvointia, sen osa-alueita ja vaikutuksia sekä työhyvinvoinnin kehittämistä.

Tässä luvussa esittelen ensin käytetyt tutkimusmenetelmät sekä näkökohtia luotettavuuden ja pätevyyden arviointiin. Seuraavaksi käyn läpi tutkimuksen käytännön toteutuksen ja perustelen tehdyt valinnat. Lopuksi teen lyhyen yhteenvedon tuloksista. Kyselyn yksityiskohtaiset tulokset eivät ole julkisia, ne on esitetty liitteessä 3.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa tutkimusstrategiana käytettiin tapaus-tutkimusta. Tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. ”Tapaus” on Metsänhoi-toyhdistys Rokua-Paljakan toimihenkilöiden työhyvinvointi tutkimushetkellä. Toimihenkilön työn esikartoitukseen käytettiin teemahaastattelua. Varsinaisena aineistonkeruun menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Kyselyllä haluttiin saada selville toimihenkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia sekä parannusehdotuksia työhyvinvointiin liittyen. Tulosten analysoinnissa käytettiin kvantifiointia sekä teemoittelua. Kyselytutkimuksen tuloksia hyödynnettiin kehittämissuunnitelman tekemisessä.

Tapaustutkimus eli case-tutkimus, koskee tiettyä yksittäistä ja rajattua kokonaisuutta eli ”tapautta”. Tapaustutkimuksessa tutkitaan, kuvaillaan ja selitetään kohdetta tarkasti, systemaattisesti ja totuudenmukaisesti. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 5.5.) Tapaustutkimusten tuloksia pyritään usein

soveltamaan käytännössä ja niiden lähtökohta on toiminnallinen (Metsämuuronen 2003, 170).

Teemahaastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat ennalta tiedossa ja haastattelija huolehtii että kaikki tulevat käsitellyksi. Kysymysten tarkkaa muotoa, järjestystä eikä kunkin teeman käsittelyn laajuutta ole etukäteen määrätty. (Eskola & Suoranta 1996, 65; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193–195.)

Kyselytutkimus esitetään yleensä määrällisen tutkimuksen menetelmänä. Aineiston keruun tapa ei kuitenkaan pelkästään määritä tutkimusta laadulliseen tai määrälliseen. Määrällisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat hypoteesien (ennakko-olettamusten) esittäminen, otannan käyttäminen, havaintoaineiston soveltuminen numeeriseen mittaamiseen ja tilastollinen analysointi. Kvalitatiivinen tutkimus on aineistolähtöinen teorialähtöisyyden sijaan, siinä käsitellään aineistoa ainutlaatuisena ja monimuotoisena pyrkien paljastamaan odottamattomiakin tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132, 136, 160, 186.)

Lomakekyselyn heikkoutena pidetään vastaamattomuutta, vastaajien huolellisuutta ja rehellisyyttä vastaamisessa ja väärinymmärrysten kontrolloimattomuutta, saatua aineistoa voidaan myös pitää pinnallisena. Lomakkeen suunnittelu vie aikaa, eivätkä vastausvaihtoehdot välttämättä ole yksiselitteisiä ja onnistuneita. Etuina ovat ajan ja vaivan säästö haastatteluun nähden. Tarvittaessa kysely voidaan lähettää suurelle määrälle vastaajia. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Haastattelun etuna on joustavuus ja vuorovaikutus, kysymyksiä voidaan selittää ja tarkentaa, samoin vastauksia voidaan selventää ja syventää. Vastauskatoa ei juurikaan esiinny. Haittapuolina on ajankäyttö ja mahdolliset haastattelijasta, haastateltavasta tai tilanteesta aiheutuvat virheet. Haastattelu voidaan kokea jopa uhkaavaksi ja siinä pyritään helposti antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201.)

Kyselytutkimuksessa kysymykset esitetään vastaajalle lomakkeen avulla, kun taas haastattelussa suoraan puhelimitse tai kasvotusten. Kyselylomakkeen saattekirje on merkityksellinen, siinä kerrotaan tutkimuksen perustiedot kuten kyselyn

tekijä, vastaajien valintaperuste ja mihin tuloksia tullaan käyttämään. Saate joko motivoi vastaamaan tai ei. Lomake on tutkimuksen onnistumisen kannalta olennaisessa osassa, joten on tärkeää suunnitella se huolellisesti. Kysymysten määrä ja sisältö, kuten myös lomakkeen ulkonäkö, vaikuttavat vastaushalukkuuteen. Kysymysten sisältö ja saatujen vastausten käsittely on mietittävä huolella. Kysymysten ja vastusvaihtoehtojen tulee olla selkeitä, ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Tilanne on ainutkertainen, eikä sitä voi enää korjata kun lomake on vastaajilla. Lomake kannattaakin testauttaa etukäteen. Jos mahdollista, tulisi testajana käyttää myös kohderyhmään kuuluvaa henkilöä. (Vehkalahti 2014, 11, 20, 23, 47–48.)

Kysymykset voivat olla avoimia, strukturoituja tai niiden välimuotoja. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja vastausta varten on tyhjä tila. Strukturoiduissa kysymyksissä annetaan vastausvaihtoehdot. Välimuodossa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi on avoin vaihtoehto esim. muu, mikä? Kysymykset voivat myös perustua asteikkoihin eli skaaloihin, joissa valitaan esim. miten voimakkaasti vastaaja on samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193–195.)

Mielipiteitä tai asenteita kartoitetaan usein Likertin asteikolla. Se on yleisimmin 5–7 portainen ja ääripäissä on esimerkiksi ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” vaihtoehdot. Vastausvaihtoehtona on yleensä myös ”en osaa sanoa” tai/ja neutraali ”ei samaa, eikä eri mieltä”. (Hirsjärvi ym. 2007, 195; Metsämuuronen 2003, 39–40.)

Likertin asteikko on järjestysasteikko, sen eri vaihtoehtojen välinen etäisyys ei välttämättä ole sama. Sen tulosten analysoinnissa voidaan kuitenkin hyödyntää välimatka-asteikollisille mittauksille kehitettyjä menetelmiä kuten keskiarvoa, hajontaa ja korrelaatiota. (Metsämuuronen 2003, 40; Vehkalahti 2014, 36–37.)

Laadullisen aineiston kvantifiointi voi tarkoittaa laskemista, havaintojen luokittelusta erilaisiin luokkiin tai taulukointia. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. (Eskola & Suoranta 1996, 127,135.)

Luotettavuus ja pätevyys

Reliabiliteetti eli luotettavuus määritellään tulosten pysyvyydeksi eli ei-sattumanvaraisuudeksi (Eskola & Suoranta 1996, 166). Reliabiliteettia voidaan (Kirkin ja Millerin mukaan) eritellä seuraavasti: metodin luotettavuuden ja johdonmukaisuuden arviointi tietyissä olosuhteissa, ajallinen pysyvyys (ongelmallinen) ja tulosten johdonmukaisuus verrattuna eri menetelmillä saavutettuihin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa menetelmien perustelu ja auki kirjoittaminen sekä pohdinta tutkimuksen luonteen ja aiheen vaikutuksesta saattuihin vastauksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.2.)

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys on laadullisessa tutkimuksessa ymmärrettävissä uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Keskeisiä kysymyksiä ovat: onko tutkimus tehty perusteellisesti, ovatko asetetut kysymykset ja saadut vastaukset ja niiden tulkinta oikeita sekä miten hyvin tutkija ymmärtää vastaajien tarkoittamat merkitykset ja sisällöt ja pystyy välittämään ne edelleen muille raportissaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.1.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan parantaa läpi prosessin jatkuvalla kriittisellä arvioinnilla. Tehtäviä valintoja tulee kyseenalaistaa ja etsiä vaihtoehtoja sekä perustella tehdyt valinnat. Tutkimusprosessin eteneminen tulee dokumentoida ja arvioida avoimesti mahdollisesti tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. On myös tiedostettava, että saatu tieto ei koskaan voi olla täysin objektiivista, vaan tutkijan oma ajattelu vaikuttaa aina tutkimukseen. Tutkijan tulisi tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa ja näin pyrkiä estämään niiden liiallinen vaikutus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.2., 3.3.3.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Työhyvinvoinnin nykytilan selvittämisen empiirinen tutkimus jakautui kahteen osaan: teemahaastatteluun ja lomakekyselyyn. Teemahaastattelua käytettiin esikartoitukseen ja varsinainen kysely toteutettiin lomakekyselynä. Teemahaastattelu valikoitui luontevasti esikartoituksen menetelmäksi, koska aihealueet olivat

tiedossa, mutta tarkoin rajattuja kysymyksiä ei haluttu esittää. Tällä tavoin haluttiin antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa juuri tärkeinä pitämänsä asiat. Se myös mahdollisti tarkentavien ja lisäkysymysten teon.

Varsinaisen koko kohderyhmälle tehdyn kyselyn vaihtoehtoina olivat haastattelu puhelimitse tai paikan päällä taikka vastaajille lähetettävä lomakekysely. Päätöksen tueksi tiedustelin mielipidettä sekä toiminnanjohtajalta että esikartoitukseen haastattelemaani toimihenkilöltä. Lomakekyselyä pidettiin sopivampana tähän organisaatioon, koska siinä toimihenkilöt saavat vastata rauhassa ja parhaiten itselleen sopivana ajankohtana, haastattelijalla ei vaikuta vastauksiin, eikä vastaajan henkilöllisyys tule lainkaan esille. Haastattelua olisi puoltanut varmempi vastauksen saanti ja mahdollisuus selventäviin lisäkysymyksiin. Toisaalta se olisi ollut työläämpi toteuttaa.

Kysymyslomakkeella (liite 2) päädyin käyttämään sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoituihin kysymyksiin on helpompaa ja nopeampaa vastata, joten niihin vastauksen saaminen on varmempaa kuin avoimiin kysymyksiin. Avointen kysymysten avulla toivoin saavani tarkempaa ja syvällisempää tietoa sekä konkreettisia parannusehdotuksia epäkohtiin.

Strukturoitujen kysymysten kohdalla päädyin Likertin asteikon käyttöön, koska se soveltui lähes kaikkiin kysymyksiin. Saman asteikon käyttö koko lomakkeella tekee siitä selkeämmän ja vähentää väärinymmärrysten ja virheiden määrää. Neliportainen asteikko ilman neutraalia tai ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa soveltui mielestäni tähän tapaukseen parhaiten, koska kysytyt asiat ovat kaikille tuttuja. Enempien sävyerojen tuominen vastauksiin lisäportailta ei olisi mielestäni enää antanut lisätietoa. Pelkkä samaa tai eri mieltä taas ei olisi antanut sävyeroja lainkaan. Käytetyt vastausvaihtoehdot olivat: ”täysin samaa mieltä”, ”samaa mieltä”, ”eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”.

Lomakkeen onnistuminen oli kriittinen osa opinnäytetyötä. Tein tarkoitukseen oman kysymyslomakkeen, juuri tätä organisaatiota ja tilannetta varten. Tärkeintä oli löytää ne kysymykset, joiden avulla saataisiin selville työyhteisön keskeiset parannuskohteet työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman pohjaksi. Tämän vuoksi tein esikartoituksen haastatteleamalla yhtä toimihenkilöä. Toteutin haastattelun

teemahaastatteluna ja nauhoitin sen tietokoneen äänitystoiminnolla. Haastattelu oli luottamuksellinen ja äänite jää ainoastaan minun käyttööni. Haastattelusta selvisi toimihenkilön työn sisältö pääpiirteissään sekä työhön liittyvät kuormitus-tekijät. Ilmeni, että kuormitusta aiheuttavat enemmän henkiset kuin fyysiset tekijät. Työhyvinvointikyselyn kysymyksiä kohdistettiin saatujen tietojen mukaisesti. Lisäksi toiminnanjohtaja esitti mukaan tärkeänä pitämiään aiheita, jotka sisällytettiin kyselyyn. Vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi mitään taustakysymyksiä ei esitetty.

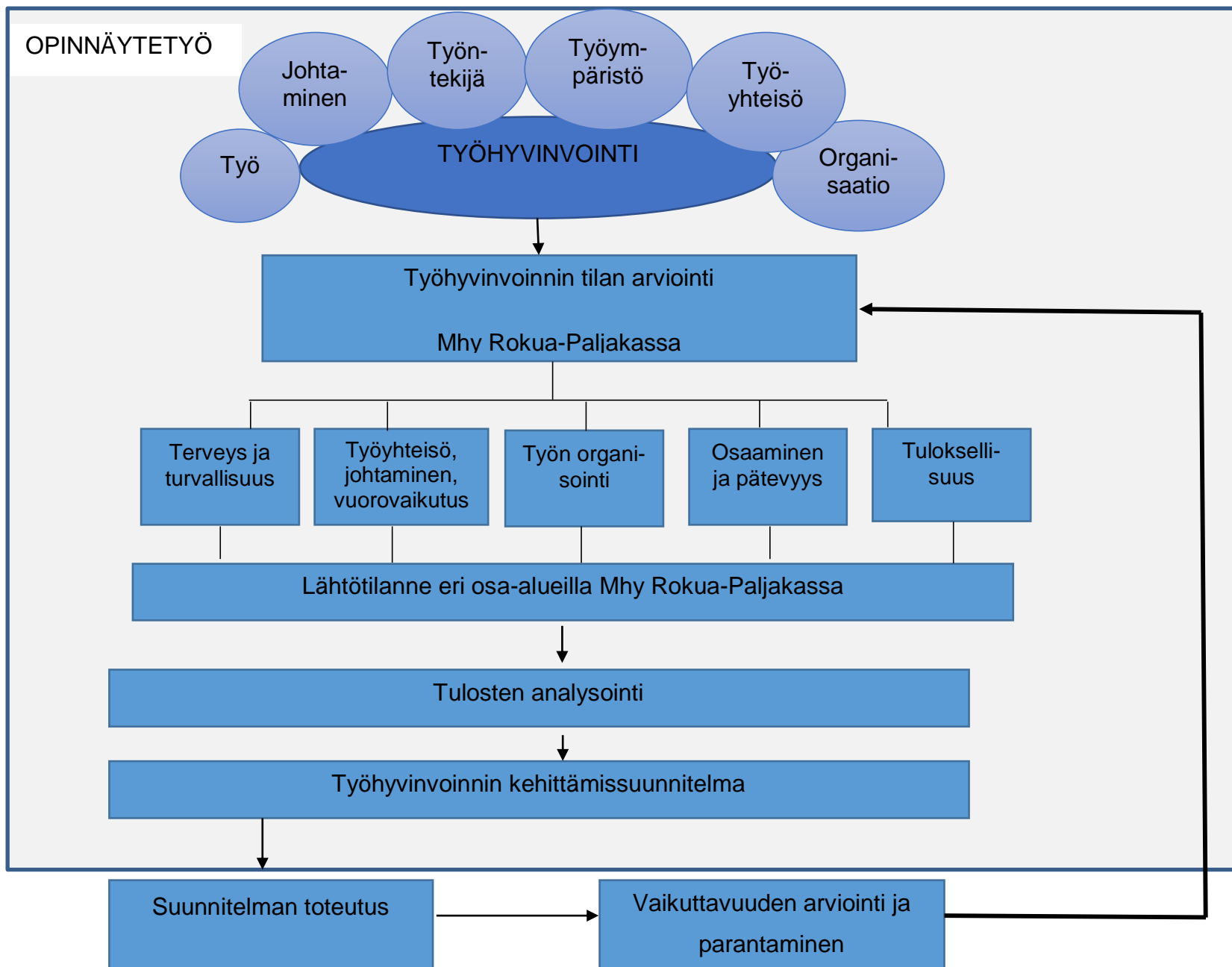
Testasin kysymyslomakkeen sisältöä ja kysymysten ymmärrettävyyttä kahdella koehenkilöllä, joista toinen kuului perusjoukkoon. Kyselylomakkeen tein Word-lomaketyökalulla. Sen toimivuus vastaanottajien ohjelmaversiossa testattiin ennen lähettämistä. Kyselyyn voitiin vastata joko täyttämällä se sähköisesti tai tulostamalla lomake ja täyttämällä käsin. Molempia tapoja käytettiin.

Saatteessa (liite 1) pyydettiin tulostamaan ja lähettämään täytetty lomake opinnäytetyön tekijälle kirjekuoressa, jonka postimaksun Mhy maksoi. Kyselyyn voitiin näin vastata nimettömästi. Tutkimuksen perusjoukko on Mhy Rokua-Paljakan toimihenkilöt ja toiminnanjohtaja, 9 henkilöä. Koska perusjoukko on pieni, kysely suunnattiin koko perusjoukolle. Tavoite oli saada kaikki vastaamaan kyselyyn.

Pienen vastaajajoukon vuoksi aineistoa ei voinut käsitellä varsinaisin tilastollisin menetelmin. Lomakekyselyn vastausvaihtoehtoja analysoitaessa käytin kuitenkin kvantifiointia eli määrällistä analysointia. Aluksi tein vastauksista yhteenveto, jossa laskin strukturoitujen vastausten määrät per vaihtoehto. Avointen kysymysten kohdalla kirjoitin kaikki saadut vastaukset sanasta sanaan yhteenvedoksi. Avointen kysymysten vastausten analysoinnissa käytin osittain myös teemoittelua. Jos vastauksia oli tullut enemmän, laskin montako vastaajaa oli maininnut saman teeman eli esimerkiksi kiireen tai ajanhallinnan ongelmat.

Saaduista vastauksista tein yhteenvedon. Valitsin esille nousseista asioista kehittämiskohteet. Tein valituille kohteille kehittämissuunnitelmat aikataulutukseksi. Lopulliset vaikutukset työyhteisöön selviävät vasta kehittämissuunnitelman toteuttamisen jälkeen. Kehittämissuunnitelma esitetään seuraavassa luvussa.

Seuraavan sivun kuvassa on esitetty opinnäytetyö prosessina. Kuvassa näkyy myös opinnäytetyön ulkopuolelle jäävä osuus, eli työyhteisössä tämän jälkeen tapahtuva kehittämissuunnitelman toteutus, vaikutusten arviointi ja jatkuva kehittäminen.



Kuva 8. Opinnäytetyön prosessi (mukaillen Pääkkönen & Ravantti 2012, 27, 28)

4.3 Tutkimuksen tulokset

Lähetin kyselyn toimihenkilöiden sähköposteihin maanantaiksi 15.2. Vastauksia pyysin 23.2. mennessä. Vastausaika oli liian lyhyt, sillä vain 4 vastausta tuli annettuna vastausaikana, muut tulivat myöhässä. Varsinaisen kyselyn jälkeen lähetettiin vastausmuistutukset 25.2. ja 1.3. Lopulta vastaukset saatiin kaikilta yhdeksältä toimihenkilöltä, eli vastausprosentti oli 100. Vastausprosenttiin voi olla erittäin tyytyväinen.

Lähes kaikki olivat vastanneet kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin. Kolmesta kohdasta vastaus oli jäänyt puuttumaan. Puuttuvat vastaukset olivat kaikki eri vastaajilla. Oletan, että ne ovat jääneet vahingossa pois. Avoimiinkin kysymyksiin tuli kohtuullisen hyvin vastauksia, keskimäärin 5 vastausta jokaiseen kysymykseen. Vastausten kattavuuteen sekä laatuun voi mielestäni olla tyytyväinen.

Työhyvinvointikyselyn yksityiskohtaiset tulokset eivät ole julkisia, ne esitellään liitteessä 3.

5 KEHITTÄMISKOHTEIDEN VALINTA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tässä luvussa esittelen työhyvinvointikyselyn pohjalta esiin nousseita kehittämistarpeita ja kehittämiskohteiden valintojen perusteita. Varsinainen lopullinen kehittämissuunnitelma vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen on taulukkomuodossa liitteessä 4. Se ei ole julkinen.

Kyselyssä vahvistui jo teemahaastattelussa esiin tullut henkisen kuormituksen kokeminen. Sen aiheuttajana on kiire, tulospaineet, vastuu ja myös jossain määrin epäselvyys käytännön menettelytavoista. Kuormituksen vastapainona jaksamista edistävinä ja työhön mielihyvää tuovina asioina tulivat esiin onnistumisen kokemukset, hyvä asiakaspalaute, hyvä työilmapiiri ja kehittymismahdollisuudet.

Suomalaisessa kaikkien alojen työolotutkimuksessakin on todettu, että henkinen kuormittavuus korostuu yleisesti korkeammin koulutetuilla. Sitä lisäävät tutkimuksen mukaan ihmissuhdetyöt, huono työilmapiiri ja ristiriidat työpaikalla. Myös kiireen kokeminen haittaavana on selvästi yhteydessä henkisen rasittavuuden kanssa. (Lehto & Sutela 2014, 67–68.) Tässä tutkimuksessa kiire on näistä eniten mainittu, ilmapiiri oli kaikkien vastaajien mielestä hyvä.

Kuormituksen helpottamiseksi tulisi kiinnittää huomiota epäselvyyksien poistamiseen eli tarvittavan tiedon jakamiseen sekä kiireen vähentämiseen priorisoinnin ja ajankäytön suunnittelun avulla. Ajanhallinnan parantamisen apuna saattaisi toimia kalenterin käyttö, jonka avulla omaa ajankäyttöä tulisi etukäteen suunnitella. Kalenterin käyttöä ehdotettiin myös kyselyssä. Priorisoinnin sekä tavoitteiden ja tekemisen tarpeellisen tason määrittämisessä tarvitaan esimiehen apua. Tarvittaessa ajankäytön hallintaan voisi harkita myös ulkopuolisen kouluttajan käyttöä. Tiedon jakamiseen pyritään vaikuttamaan palaverikäytännöillä ja ajanhallintaan liittyviä ongelmia tulisi käsitellä toimihenkilöiden ja esimiehen kesken ratkaisukeskeisesti.

Tulospaineiden osalta tulostavoitteiden asettaminen yhteistyössä ja niiden saavuttamisen seuraaminen sekä saavuttamisen esteiden analysointi ja mahdollinen poistaminen ovat olennaisia tekijöitä. Toimenkuvan ja tavoitteiden osalta epäsel-

vyödet tulisi ratkaista keskustelussa esimiehen kanssa tarvittaessa myös kehityskeskusteluiden ja tavoitekeskusteluiden välillä. Osaamisella on merkittävä osuus tavoitteiden saavuttamisessa ja myös henkisen kuormituksen hallinnassa. Osaamista on pidettävä yllä ja sen tarpeita seurattava sekä organisaation, että yksittäisten henkilöiden tasolla.

Työssä innostusta, mielihyvää ja jaksamista edistäviä asioita tulisi tietoisesti pyrkiä lisäämään. Näistä mainittiin onnistumiset, asiakaspalaute, työilmapiiri ja kehittymismahdollisuudet. Työyhteisön hyvää työilmapiiriä voidaan pitää yllä aivan tavallisilla jokapäiväisillä asioilla, kuten toisten huomioinnilla, arvostuksella ja avoimella keskustelulla. Tärkeä merkitys on myös palautteen antamisella ja vastaanottamisella rakentavassa hengessä. Onnistumisia ja hyvää asiakaspalautetta tulisi tuoda esiin palaverissa ja keskusteluissa.

Itsensä kehittämisen mahdollisuus oli yksi positiivisena koettu tekijä. Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimuksen tulosten mukaan valtaosa niistä, joilla on mielestään hyvät kehittymismahdollisuudet työssään, olivat erittäin tyytyväisiä työhönsä ja aikoivat myös jatkaa työssä pidempään kuin kehittymismahdollisuuksiinsa tyytymättömät (Lehto & Sutela 2014, 213). Kehittymismahdollisuudet ovat siis tärkeä tekijä työtyytyväisyyden ylläpitäjänä. Työntekijöiden toiveita koulutuksista ja muusta itsensä kehittämisestä tulisi aktiivisesti kysyä ainakin kehittämiskeskusteluiden yhteydessä. Kehittämiskeskustelut ja muut palaverit ovat myös hyvä tilanne tuoda näkyväksi henkilöiden osaamisia ja taitoja, ns. hiljaista tietoa, jota ei välttämättä edes tiedosteta. Henkilöiden tietojen ja taitojen näkyviksi saaminen hyödyttää koko organisaatiota ja lisää oman työn arvostusta.

Työkyvyn tukemiseen toivottiin enemmän ennen kaikkea vapaavalintaisen toiminnan tukemista. Tällä hetkellä omaehtoista työ-toimintaa tuetaan hyvittämällä menoista 50 % kuitteja vastaan sovittuun vuosirajaan saakka. Tällaisiksi menoiksi hyväksytään esim. hierojalla tai fysioterapeutilla käynti, lasketteluliput ja kuntosalikortit. Tätä mahdollisuutta tulisi tuoda esiin toimihenkilöille sekä keskustella onko korvauksen taso riittävä. Voisi myös pohtia, olisiko syytä laajentaa hyväksyttävien menojen kriteerejä, jotta kaikki voisivat hyödyntää niitä.

Lomien pitämisessä ja töistä irrottautumisessa vapaalla ilmeni jonkin verran ongelmia. Näitä voitaisiin vähentää selkeämmillä lomajärjestelyillä ja tiedottamisella. Lomapalaveri ennen lomakautta selkiyttäisi tilannetta. Myös määräaikaisten työntekijöiden palkkaamista esitettiin. Määräaikaisten palkkaaminen on harkittava ja suunniteltava organisaatiossa vuosittain. Yhteinen lomapalaveri on helposti toteutettava ja aikataulutettava kehittämistoimenpide lomien organisointiin.

Työyhteisön ilmapiiriä pidettiin yksimielisesti hyvänä, mutta aivan kaikki eivät kokeneet jokaista kohdeltavan oikeudenmukaisesti. Kiusaamista ei työyhteisössä ilmennyt. Ongelmien avoimessa esiin ottamisessa ja ratkaisemisessa koettiin olevan parantamista. Työtovereilta apua sekä saatiin että sitä annettiin, esimieheltä aivan kaikki eivät kokeneet saavansa riittävästi tukea. Samoin myös kolmannes ei kokenut esimiehen arvostavan työtään. Tässä toteutuu teorioissakin esiin tullut asia eri henkilöiden erilaisesta tuen ja palautteen tarpeesta. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle hyvä tilaisuus selvittää minkä verran ja millaista tukea työhönsä eri henkilöt tarvitsevat.

Kehityskeskustelut koettiin hyödyllisiksi. Prosentuaalisesti kehityskeskusteluja piti hyödyllisinä 89 %, kun valtakunnallisessa työolotutkimuksessa vastaava osuus oli 76 % (Lehto & Sutela 2014, 64). Koska organisaatiossa käydään erikseen myös tavoitekeskusteluita useamman kerran vuodessa, kehityskeskusteluissa painopiste voi olla enemmän muissa asioissa. Ne ovat hyvä tilaisuus osaamisen ja koulutustarpeen kartoittamiseen, tehtävien tärkeysjärjestyksen selvittämiseen ja työssä tarvittava tuen ja palautteen määrän tiedusteluun.

Tiedonkulun parantamiseen ilmeni selkeää tarvetta. Myös esimiestyössä tiedottaminen tuli esiin parantamiskohteena. Parantamiskeinoina esiin nousi palaverien lisääminen ja asioista tiedottaminen kaikille suunnitellusti. Palaverikäytäntöihin kuukausipalaveri olisi liian hankala toteuttaa, koska toimihenkilöt ovat fyysisesti kolmella paikkakunnalla. Koko henkilöstön palaveri kahden kuukauden välein otetaan kokeiluun. Samoin palaverin alussa varataan aikaa kyselyssä ehdotettuun toimihenkilölähtöiseen ongelmien ja kysymysten yhteiseen käsittelyyn. Tämä voisi tuoda myös ns. hiljaista tietoa näkyväksi. Näissä tilanteissa tulisi kiinnittää huomiota myös yhteisten onnistumisten esille tuontiin.

Kolmannes vastaajista ei mielestään saanut riittävästi palautetta esimieheltään eikä kollegoiltaan. Noin kaksi kolmannesta arvioi myös itse antavansa palautetta sekä kollegoille että esimiehelle. Tarvittaessa voitaisiin käyttää myös ulkopuolista kouluttajaa esimerkiksi yhdistyksen toimihenkilöpäivien yhteydessä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan molemmat usein vaikeiksi. Avoin ja arvostava keskusteluilmapiiri auttaa palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.

Koulutustarpeista nousi selkeästi esiin ATK-koulutus ja ajankäyttö. Ajankäytön hallintaa käsiteltiin jo aiemmin. ATK:n osalta työhön liittyvät ohjelmistot uudistuvat lähitulevaisuudessa, joten niiden koulutus on ajankohtainen silloin. Muiden ohjelmien (esim. excel) käyttökoulutuksen tarvetta tulisi kartoittaa tarkemmin ja järjestää koulutusta tarpeen mukaan. Puutteet osaamisessa vähentävät työn hallinnan tunnetta, josta seuraa haitallista kuormitusta ja edelleen työn mielekkyyden heikkenemistä (Rauramo 2012, 146). Kierre tulisi pyrkiä katkaisemaan kehittämällä osaamista.

Vuosittaisilla työhyvinvointiin painottuvilla toimihenkilöpäivillä ylläpidettäisiin ja tuettaisiin työhyvinvoinnin jatkuvaa kehittämistä. Ohjelmaan voitaisiin sisällyttää esimerkiksi kyselyssä toivottua taukoliikunta / työergonomia ohjausta sekä toimihenkilöpalaveri, jossa käsiteltäisiin hyvinvointi asioita. Esimerkiksi nyt tänä vuonna käytäisiin läpi kyselyn tuloksia ja kehittämissuunnitelmaa ja sen toteutumista. Tulevaisuudessa ohjelmassa olisi työhyvinvoinnin kehittäminen toimihenkilölähtöisesti. Työntekijöitä tulisi teorioiden mukaisesti osallistaa mahdollisimman paljon työhyvinvoinnin jatkuvassa kehittämisessä, se toteutuisi hyvin tällä tavoin. Jos selkeää sovittua ja aikataulutettua jatkosuunnitelmaa ei tehdä, asia jää helposti tekemättä.

Kehittämistarpeiden kartoituksen jälkeen suunnittelin keinoja niiden parantamiseen. Painotin kehittämiskohteiden valinnassa kyselyssä suurimpina epäkohtina esille nousseita asioita. Kehittämissuunnitelmaan valitsin konkreettisia ja selkeitä kehittämiskohteita. Jotkin esille tulleet kehittämistarpeet vaativat käsittelyä organisaation sisällä tai hallinnossa, ne jätin kehittämissuunnitelman ulkopuolelle. Alustavan suunnitelman esitin toiminnanjohtajalle, jolta pyysin ajatuksia, mielipi-

teitä ja kommentteja kohteista ja kehittämisehdotuksista. Saamani palautteen pohjalta muokkasin kehittämissuunnitelmaa lopulliseen muotoonsa.

Kehittämissuunnitelmassa (liite 4) on taulukkomuodossa kehittämiskohde, tavoite, kehittämistoimenpide, aikataulu sen toteuttamiseksi ja vastuuhenkilö, joka huolehtii toteutumisesta sekä seurannan ajankohta. Toimenpiteet ja niiden seuranta on tärkeää aikatauluttaa ja vastuuttaa, jotta ne eivät jää tekemättä. Kehittämissuunnitelma ei ole julkinen.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kohdeorganisaation työhyvinvoinnin parantaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselyn avulla selvittää vakituisten toimihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytila ja saatujen tulosten perusteella laatia työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Tärkeimpänä kriteerinä opinnäytetyön onnistumisesta pidän toimeksiantajan arviota työn hyödyllisyydestä. Tähän sisältyy hyödyllisen tiedon saaminen kyselystä, kehittämissuunnitelman toteutettavuus ja sen vaikuttavuuden arviointi. Lopulliset vaikutukset kohteena olevaan työyhteisöön selviävät vasta viiveellä, niitä ei ole mahdollista saada selville tämän opinnäytetyön puitteissa. Toimeksiantajan palautteen mukaan heidän asettamansa tavoitteet saavutettiin: työhyvinvoinnista saatiin hyödyllistä tietoa ja kehittämissuunnitelma on toteuttamiskelpoinen. Osia siitä on jo otettu käyttöön.

Yksi ennalta asettamani onnistumisen mittari oli vastausten saaminen kyselyyn; kuinka moni vastaa, vastataanko kaikkiin kysymyksiin ja saadaanko myös avoimiin kysymyksiin vastauksia. Vastaukset saatiin kaikilta toimihenkilöiltä, strukturoituihin kysymyksiin vastattiin lähes kaikkiin ja myös avoimiin kysymyksiin tuli kohtuullisen hyvin vastauksia, kun keskimäärin yli puolet (ka. 5 vastaajaa per kysymys) vastasivat. Tältä osin tuloksiin voi mielestäni olla erittäin tyytyväinen.

Kyselytutkimuksen tekemiseen oli vahva organisaation tuki. Sen suorittamisesta ja sen pohjalta tehtävästä kehittämissuunnitelmasta on kirjaus myös yhdistyksen vuoden 2016 toimintasuunnitelmassa. Organisaation taustatuki varmasti osaltaan vaikutti kyselyyn vastaamiseen. Organisaation ja ylimmän johdon tuki mainitaan myös teorialiedoissa yhtenä kehittämisen onnistumisen edellytyksenä. Koko ajan henkilöstölle on myös tuotu esille, että tulosten perusteella toimintaa tullessaan kehittämään, joten sen voisi olettaa motivoineen vastaamiseen.

Kyselylomakkeen annettujen vaihtoehtojen neutraalin vaihtoehdon puuttumista harkitsin pitkään. Riskinä pidin vastaamatta jättämistä. Tämä riski ei kuitenkaan toteutunut, muutamat puuttuneet vastaukset tulkitsisin enemmän vahingoiksi.

Mielipiteen muodostamiseen pakottamista voidaan kritisoida, mutta tässä tapauksessa ja saatujen vastausten valossa pidän tekemääni ratkaisua oikeana.

Kyselylomakkeesta halusin selkeän ja yhdenmukaisen, joten kaikki kysymykset ovat samalla tyyllillä. Kysyttäessä samaa / eri mieltä, tuli vastauksia tulkitessa eteen pohdinta mitä eroa on vastauksilla ”täysin samaa mieltä” ja ”samaa mieltä”. Voidaanko ”täysin samaa mieltä” tulkita tarkoittavan ”erittäin paljon/hyvin”?

Vaikka tein kysymyslomakkeen huolella ja luetutin sen myös muilla, siihen jäi muutama virhe. Kysymykset 6 ”Mikä on suurin henkinen kuormitustekijä?” ja 20 ”Mikä työssäsi aiheuttaa eniten stressiä?” kysyvät samaa asiaa. Osa vastaajista oli kuitenkin antanut kysymyksiin erilaisia vastauksia. Kysymys kartoittaa yhtä tärkeimmistä seikoista koko kyselyssä, joten virheestä lomakkeella oli myös hyötyä, koska vastatessa tärkeää asiaa täytyi miettiä kaksi kertaa. Väittämä ”Työntekoa häiritsevät ongelmat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan” mietitytti jälkikäteen olisiko pitänyt kysyä vain puheeksi ottamisesta. Puheeksi ottaminenkin kertoo ilmapiiristä, vaikka ratkaisuja ei aina onnistuttaisiinkaan tekemään. Toisaalta ratkaisujen tekeminen antaa kuvan siitä, onko organisaatiossa ongelmanratkaisukykyä vai jäävätkö epäkohdat ”roikkumaan”.

Tutkimuksen luotettavuuden osalta erityisesti menetelmien valinnalla on tässä tutkimuksessa merkitystä. Vaihtoehtoina olivat työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen haastattelun tai lomakekyselyn perusteella. Pohdin valintaa ja tiedustelin myös toimeksiantajan sekä haastatellun toimihenkilön mielipidettä asiasta. Pidimme kyselyä tässä tilanteessa parhaimpana koska se takasi vastaajien yksityisyyden ja antoi mahdollisuuden vastata omassa rauhassa. Vastapainona olisi ollut haastattelussa saatava mahdollisesti yksityiskohtaisempi tieto.

Validiteetin eli pätevyyden osalta keskeisessä osassa oli kysymysten muotoilu ja vastausten tulkinta. Kysymykset pyrin tekemään mahdollisimman neutraaleiksi, etteivät ne ohjaa vastaamaan tietyllä tavalla. Kysymysten yksiselitteisyyttä ja ymmärrettävyyttä pyrin varmistamaan testaamalla kysymyslomakkeen muuttamalla henkilöllä, mukaan lukien yhdellä kohderyhmän jäsenellä. Vastausten tulkinnessa käytin epäselvissä tapauksissa toimeksiantajan apua. Kysymysten sisällön osalta voi pohtia, toivatko ne esiin juuri niitä asioita, jotka ovat olennaisim-

pia työhyvinvoinnin kannalta tässä organisaatiossa. Olennaisten asioiden sisällyttäminen pyrittiin varmistamaan esikartoituksen avulla.

Tutkimuksen eettisyyden pyrin turvaamaan niin, että vastaajat palauttivat vastaukset nimettöminä eikä mitään henkilöllisyyden paljastavia taustakysymyksiä esitetty. Yhteenvedo vastauksista toimitettiin toimeksiantajalle, mutta yksittäiset vastauslomakkeet tulivat ainoastaan minun nähtävilleni. Samoin teemahaastattelun nauhoitus on vain minun käytössäni. Pienen vastaajajoukon ollessa kyseessä myös toimeksiantajan toive yksityiskohtaisten vastausten jättämisestä pois julkisesta osasta parantaa eettisyyttä.

Kehittämiskohteet valitsin kyselyn tuloksissa esiin nousseiden epäkohtien joukosta. Kaikkea ei voi kehittää kerralla ja jotkin asiat olivat sen luonteisia, että niitä käsitellään organisaation sisällä pidemmän ajan kuluessa. Valitsin kehittämiskohteiksi konkreettisia, selkeitä ja kohtuullisen lyhyellä aikavälillä toteutettavissa olevia asioita. Kehittämissuunnitelmaan valittavista kohteista ja toimenpiteistä tiedustelin toiminnanjohtajan mielipidettä ennen lopullista valintaa. Kehittämissuunnitelman käsittelee vielä yhdistyksen hallitus, joka päättää toteutetaanko kaikki ehdotetut toimenpiteet. Osa kehittämis ehdotuksista on jo otettu käyttöön.

Toivon että tekemäni kysely antoi kohteena olleelle organisaatiolle hyödyllistä tietoa työhyvinvoinnista, ja että kehittämissuunnitelma on toteuttamiskelpoinen ja vaikuttaa positiivisesti. Tehty kyselylomaketta voidaan käyttää myös tulevana vuosina. Uusimalla kysely saataisiin myös tietoa tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista. Uskon, että työhyvinvointiin liittyvät asiat nousivat tämän työn myötä paremmin tietoisuuteen ja keskusteluun, ja toivon että se toimii lähtökohana työhyvinvoinnin jatkuvalla kehittämiselle.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen – ja yleensäkin kehittämiseen – liittyvä asianosaisten osallistuminen jäi tässä työssä vain kyselyyn vastaamiseen. Uskon että parhaaseen tulokseen työhyvinvoinnin kehittämisessä tästä eteenpäin päästään toimihenkilöiden osallistuessa itse vielä vahvemmin kehittämiskohteiden määrittelemiseen ja ratkaisujen pohtimiseen. Ehdotinkin kehittämissuunnitelmassa vuosittaisen toimihenkilöpäivän järjestämistä työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen tueksi.

Mielestäni tällä tavoin toteutettua tutkimusta voitaisiin käyttää myös muissa vastaavissa organisaatioissa. Lisäksi kyselylomake voisi olla käyttökelpoinen muis-
sakin vastaavissa organisaatioissa. Jotta tapahtuneista muutoksista saataisiin
vertailukelpoista tietoa, kysely tulisi toteuttaa uudelleen vuoden tai kahden kulut-
tua. Jatkotutkimus olisi hyvä aihe vaikkapa opinnäytetyön tekijälle.

Opinnäytetyö lisäsi omaa asiantuntemustani työhyvinvoinnista ja sen kehittämi-
sestä. Aihe on ajankohtainen ja säilyy varmasti tärkeänä myös tulevaisuudessa,
joten pidän tämän työn myötä saamaani asiantuntemusta hyödyllisenä. Opinnäy-
tetyön tekeminen antoi myös kokemusta kysymyslomakkeen laadinnasta sekä
kyselyn ja teemahaastattelun toteuttamisesta.

Tätä opinnäytetyötä oli innostavaa tehdä, koska aihe oli minua kiinnostava ja
työlle oli todellinen tarve toimeksiantajan puolelta. Yhteistyö toimeksiantajan
kanssa sujui erittäin hyvin ja sain tarvitsemani tiedot, materiaalit ja kommentoin-
nit viipymättä. Saatuja tuloksia myös alettiin hyödyntää välittömästi. Tämä osal-
taan motivoi omaa tekemistäni.

*Hyvä työ on tuottavaa ja tuloksellista,
mutta samalla henkilöstön hyvinvointia tukevaa.*

– Päivi Rauramo -

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Alasoini, T., Lifländer, T., Rouhiainen, N. & Salmenperä, M. (2002). Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää. Helsinki: Edita Prima Oy.

Burke, W. W., Coruzzi, C. A. & Church, A. H. (1996). The organizational survey as an intervention for change. In Kraut, A. I. Organizational surveys: Tools for assessment and change (s. 41-66). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Elo, A.-L. & Feldt, T. (2005). Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ Leipälajina. (s. 311–329.) Keuruu: PS-kustannus.

Eskola, J & Suoranta J. (1996). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.

Furman, Ben & Ahola, Tapani. (2002). Työpaikan hyvä henki ja miten se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa: Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L.(Toim.) Työhyvinvoinnin Johtaminen. (s. 45–55). Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud. p. ed.). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, Pekka. (2001). Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. (2010). Työ ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa: Suutarinen, M. & Vesterinen, PL. (Toim.) Työhyvinvoinnin Johtaminen. (s. 100–110). Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ Leipälajina. (s. 13–37.) Keuruu: PS-kustannus.

- Liukkonen, P. (2008). Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Manka, M.-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. (2013). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp Ky: Jyväskylä.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rope, T. (2012). Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Simola, A. & Kinnunen, U. (2005). Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ Leipälajina. (s. 119–141.) Keuruu: PS-kustannus.
- Sistonen, Samuli. (2008). Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum
- Tinline, G. & Smeed, M. (2014). Organizational Coping Strategies and Wellbeing. In Chen P. Y., Cooper C. L. (Eds.), Work and wellbeing : Wellbeing-A complete reference guide, volume 3 (s. 253-262). Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.
- Wagner, D. B. & Spencer, J. L. (1996). The role of surveys in transforming culture. In Kraut, A. I. Organizational surveys : Tools for assessment and change (s. 67–87). San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers.

Sähköiset lähteet:

- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Viitattu 25.4.2016.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf.
- Larjovuori, R.-L., Manka, M.-L. & Sanna Nuutinen, S. (2015). Inhimillinen pääoma - Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki. Viitattu 22.2.2016. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>.
- Lehto, A. M., & Sutela, H. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus. Viitattu 30.4.2016.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf.

Lehtonen, Päivi. (2010). Palautteen antaminen työyhteisössä. (Viitattu 29.3.2016) <http://www.xpression.fi/blogi/palautteen-antaminen-tyoyhteisossa>.

Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. (2007). Hyvinvointia työyhteisöön - Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 21.9.2015, 25.1.2016. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaat/tyhyopas1.pdf>.

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2012a). Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Kuntoutussäätiö. Viitattu 29.3.2016. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.

Manka, M. L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012b). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf.

Metsänomistajat. (2016). Tietoa metsänhoitoyhdistyksistä. Viitattu 8.1.2016. <http://www.mhy.fi/metsanhoitoyhdistykset/tietoa-metsanhoitoyhdistyksista>.

Mustonen, S. (2015). Innostus lähtee positiivisuudesta. Kaleva.fi 18.9.2015. Viitattu 24.2.2016. <http://www.kaleva.fi/blogit/pohjoisen-aani/siperiapettaa/172/innostus-lahtee-positiivisuudesta/5152/>.

MTK. (2015). Metsä. Metsäpolitiikka. Viitattu 8.1.2016. https://www.mtk.fi/metsa/metsapolitiikka/Kotimaan_metsapolitiikka/fi_FI/metsanhoitoyhdistyslaki/.

Pahkin, K., Björklund, C., J. Mykletun, R., Furunes, T., Gard, G. & Lindström, K. (2008). User's guide for the QPSNordic-ADW: Nordic Questionnaire for Monitoring the Age Diverse Workforce. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. Viitattu 25.2.2016. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Anorden%3Aorg%3Adiva-1741>.

Pääkkönen, R. & Ravantti, E. (2012). Työhyvinvoinnin tilannekuva. Työterveyslaitos: Tampere. Viitattu 29.1.2016 http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.1.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Sanastokeskus TSK Oy. (2005). TEPA – termipankki. Viitattu 21.9.2015. <http://www.tsk.fi/tepa>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 26.2.2016. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Suomen riskienhallintayhdistys. (2016). Viitattu 17.4.2016. <http://www.pk-rh.fi/>.

Suomen virallinen tilasto (SVT). (2013). Työolotutkimus. ISSN=2342-2874. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 10.3.2016. <http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>.

Työehtosopimus. (2014). Viitattu 2.3.2016. Saatavilla:
<http://www.finlex.fi/data/tes/stes924-MU14Metstoih1404.pdf>.

Työsuojelu. (2016). Viitattu 10.3.2016.
<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>.

Työterveyslaitos. (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki. Viitattu 18.9.2015.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf.

Työterveyslaitos. (2014.) Viitattu 15.10.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. (2016). Viitattu 2.2.2016. <http://www.ttl.fi/tyonimu>.

Työterveyslaitos. (2016b). Johtaminen ja työyhteisö. Viitattu 26.3.2016.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx.

Työturvallisuuskeskus. Työelämän kehittäminen. Viitattu 23.3.2016.
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen.

Julkaisemattomat lähteet:

Kauppinen, J. (2015). Toiminnanjohtaja, Mhy Rokua-Paljakka. Sähköpostit 29.9., 30.9., 22.10. ja 4.11.2015. Vastaanottaja S. Kärjä.

Kauppinen, J. (2016). Toiminnanjohtaja, Mhy Rokua-Paljakka. Sähköpostit 27.1., 5.2., 5.4., 18.4., 4.5. ja 16.5.2016. Vastaanottaja S. Kärjä.

MHY Rokua-Paljakka. (2015). Toimintakertomus 2014.

Seppänen, O. (2016). Toimihenkilö, Mhy Rokua-Paljakka. Suullinen tiedonanto 3.2.2016.

Yksityismetsätalouden työnantajat ry. (2015). Viitattu 6.10.2015. <http://www.yt-ry.fi/extranet/>.

Hyvä Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakan toimihenkilö

Työhyvinvointi on määritelty yhdeksi yhdistyksen painopistealueista vuosille 2013 - 2016. Tähän liittyen teen opinnäytetyönä työhyvinvointikyselyn sekä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman toimihenkilöille. Opinnäytetyö on osa Kajaanin ammattikorkeakoulussa suorittamiani liiketalouden tradenomin opintoja. Kyselyn toimeksiantaja on Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakka.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastauksista tehdään kooste. Yksittäiset vastauslomakkeet tulevat ainoastaan minun tietooni. Tämän kyselyn tulosten perusteella tehdään työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Jotta kehittämissuunnitelmasta saadaan työyhteisöänne todella hyödyttävä, olisi erittäin tärkeää että jokainen toimihenkilö vastaisi kyselyyn mahdollisimman perusteellisesti.

Liitteenä kysymyslomake, jonka voitte täyttää koneella tai käsin. Tulostakaa vastauslomake ja lähettäkää se täytettynä kirjekuoressa alla mainittuun osoitteeseen. Metsänhoitoyhdistys Rokua-Paljakka maksaa postimaksun. Vastausaikaa on 23.2. saakka.

Täyttöohje: Lomakkeen rivin täyttyessä, vaihda riviä. (Muuten teksti jää piiloon.)

Palautusosoite:

Susanna Kärjä

XXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXX

Jos haluatte lisätietoja kyselystä, vastaan mielelläni.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Aurinkoista kevättä toivottaen

Susanna

sposti: susannakarja@kamk.fi

p. XXX XXXXXXXX

Työympäristön turvallisuus ja terveys ja työkyvyn edistäminen

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Koen työni fyysisesti kuormittavaksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Koen työni henkisesti kuormittavaksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Koen työni turvalliseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Huolehdin itse osaltani työturvallisuudesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Mikä on suurin fyysinen kuormitustekijä?

6. Mikä on suurin henkinen kuormitustekijä?

7. Miten työturvallisuutta voitaisiin parantaa?

8. Olen tyytyväinen työterveyshuoltoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Olen saanut tukea työkykyni ylläpitoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mielestäni työntekijöistä huolehditaan organisaatiossamme hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Haluaisin että työnantaja järjestäisi enemmän yhteistä virkistystoimintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Haluaisin että työnantaja tukisi enemmän vapaavalintaista toimintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Millaista työkykyä tukevaa toimintaa pitäisit hyödyllisenä?

Työn organisointi

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
14. Toimenkuvani on selvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Työmääräni on sopiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Voin vapaalla irrottautua työstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sijaisjärjestelyt ovat toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Mitkä keinot/asiat auttaisivat hallitsemaan työaika (vapaa työaika)?

19. Miten työn ja vapaiden järjestämistä voitaisiin parantaa?

20. Mikä työssäsi aiheuttaa eniten stressiä?

Työyhteisön toiminta, johtaminen ja vuorovaikutus

21. Onko sinua kiusattu tai oletko joutunut
henkisen väkivallan kohteeksi työyhteisössä?

kyllä ☐

ei ☐

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
22. Ilmapiiiri työyhteisössämme on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Työntekoa häiritsevät ongelmat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Saan tarvittaessa apua ja tukea työhöni esimieheltäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Saan tarvittaessa apua ja tukea työhöni työtovereiltani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
27. Annan tarvittaessa apua ja tukea työtovereilleni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Esimies arvostaa työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Työtoverit arvostavat työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Tiedonkulku esimiehen ja henkilöstön välillä on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Tiedonkulku työntekijöiden välillä on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Edistän itse avointa tiedonkulkua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa?

34. Onko esimies käynyt kanssasi kehityskeskustelun
(huom. ei tavo-keskustelu) vuoden sisällä?

kyllä
☐

ei
☐

35. Koin viimeksi käydyn
kehityskeskustelun hyödylliseksi

☐
☐
☐
☐

36. Mikä kehityskeskustelussa oli hyödyllistä?

37. Mitä toivoisit kehityskeskusteluilta?

38. Mikä esimiehesi johtamisessa on sujunut hyvin / toivot jatkuvan?

39. Mitä toivoisin esimiehesi tekävän jatkossa toisin?

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
Saan riittävästi (kiittävää tai korjaavaa) palautetta				
40. Esimieheltäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Kollegoilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Annan itse palautetta esimiehelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Kollegoille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. Miten palautteen antamista työyhteisössänne voitaisiin parantaa?

45. Mikä työyhteisössäsi / työssäsi synnyttää innostusta ja mielihyvää sekä auttaa jaksamaan?

Pätevyyden ja osaamisen kehittäminen

46. Tiedän mistä saan tietoa/apua jos tarvitsen sitä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Minun on helppo käyttää erilaisia verkostoja (esim. mhyp, mtk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

48. Miten tiedonsaantia voitaisiin parantaa?

49. Saan riittävästi ammatillista koulutusta tehtävieni hoitamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä
50. Saan riittävästi muuta koulutusta (esim. työvälineet, ajanhallinta, työyhteisötaidot)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51. Mitä koulutusta koet tarvitsevasi/haluaisit seuraavan vuoden aikana?

Tuloksellisuus

52. Työlleni on määritetty selkeät tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Asetetut tavoitteet on mitoitettu oikein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Olen tyytyväinen tekemäni työn määrään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Olen tyytyväinen tekemäni työn laatuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56. Vapaa sana työhyvinvointiin tai tähän kyselyyn liittyen

Kiitos vastuksistanne!

Palautusosoite: Susanna Kärjä
XXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXX XXXX

